



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Concours : agrégation externe

Section : économie et gestion toutes options

Session 2021

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

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

SOMMAIRE

Message du directoire

Avertissement aux candidats

Composition du jury

Calendrier du concours

Statistiques générales

Épreuves écrites d'admissibilité

1. Dissertation portant sur le management
2. Composition à partir d'un dossier portant
 - sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires
 - sur l'économie

2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations
 - option A : Administration et ressources humaines
 - option B : Finance et contrôle
 - option C : Marketing
 - option D : Système d'information
 - option E : Production de services

Épreuves orales d'admission

1. Leçon portant sur le management

2. Exposé portant :
 - soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires
 - soit sur l'économie

3. **Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie**
 - **option A : Administration et ressources humaines**
 - **option B : Finance et contrôle**
 - **option C : Marketing**
 - **option D : Système d'information**
 - **option E : Production de services**

Prise en compte des valeurs de la République dans les épreuves d'admission

MESSAGE DU DIRECTOIRE

Comme la session 2020, la session 2021 s'est déroulée dans le contexte de la crise sanitaire de la COVID-19. Durant les trois semaines d'oraux qui se sont tenues au lycée Gustave Flaubert de Rouen, le jury a été animé par le souci de maintenir la qualité du concours d'agrégation et, dans le même temps, de garantir la protection des candidats comme des membres du jury. Si ces objectifs ont été atteints, c'est grâce à la mobilisation de tous, équipe de direction et personnel de l'établissement, membres du jury et candidats. Le directoire souhaite adresser un remerciement tout particulier à l'équipe de direction de l'établissement, qui accueillait ce concours pour la première fois, ainsi qu'au personnel de service et aux appariteurs qui n'ont pas ménagé leur peine au cours de cette période particulièrement chargée.

Comme il est d'usage, il convient de féliciter les lauréats du concours qui ont démontré dans ces circonstances la maîtrise de matières aussi diverses que l'économie, le droit, le management et les sciences de gestion dans leurs différentes options, mais aussi des capacités d'expression écrite et orale, ainsi que des qualités de conviction qui présagent de leurs compétences pédagogiques d'enseignants. Aux candidats malheureux, le directoire veut affirmer qu'ils n'ont pas démérité dans le cadre d'un concours exigeant, avec un nombre de places limité, surtout en cette période si complexe du point de vue sanitaire, et il ne peut que les encourager à repasser le concours.

La session 2021 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 99 candidats : 30 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 30 dans l'option B (Finance et contrôle), 30 dans l'option C (Marketing), 7 dans l'option D (Système d'information) et 2 dans l'option E (Production de services). Cette année encore, nous avons pu ainsi pourvoir l'ensemble des postes mis au concours dans les options A, B, C et D. L'option E (Production de Services) était pour la seconde année dédiée au secteur du transport et de la logistique. Sur les 5 postes à pourvoir dans cette option, seulement 2 candidats ont été admis. Sans doute est-ce dû à la jeunesse de cette option dans le concours et nous encourageons les personnes intéressées par l'enseignement de cette matière passionnante à se présenter à l'option E à la session 2022, car les besoins existent, en particulier en BTS Gestion des transports et logistique associée (GTLA).

En 2021, le nombre des admis (99) représente en moyenne 17,6 % des présents (561), ce qui traduit une hausse du taux d'admission par rapport à 2020 (14,8%) dû à la très légère augmentation des admis (96 en 2020) mais surtout à la baisse des présents (645 en 2020). Ce taux reste satisfaisant mais la diminution du nombre de présents par rapport au nombre d'inscrits (32,8% en 2021 contre 34,38% en 2020), que la crise sanitaire n'explique pas totalement, constitue légitimement un motif d'inquiétude.

La session 2021 a été aussi marquée par une baisse sensible de la barre d'admissibilité et d'admission dans deux options, l'option A et surtout l'option C, baisse que ne compense pas la légère progression de la barre dans les options D et E, la barre d'admission de l'option B restant inchangée. Sans doute la nouvelle épreuve écrite de droit-économie explique en partie cette baisse des barres, en particulier à l'admissibilité. En effet les candidats ne devaient pas composer dans leur seule discipline de prédilection, mais dans les deux disciplines, chacune des parties comptant dans 50% de la note finale. Mécaniquement les moyennes à cette épreuve ont baissé. Les futurs candidats doivent être convaincus de la nécessité d'atteindre une double compétence en droit et en économie, nécessaire pour enseigner efficacement en première et en terminale STMG, mais aussi en BTS dans le cadre de l'enseignement de culture économique, juridique et managériale (CEJM).

Comme l'a indiqué avec force l'année dernière l'ancien président du jury, le professeur Gérard Naro, le directoire se permet d'attirer l'attention des candidats sur les attendus du concours suivants :

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

- la capacité à mettre en œuvre et à 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 concrets tirés de situations réelles. Il convient que les candidats puissent contextualiser les connaissances mobilisées et fassent la preuve de leurs capacités de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion dédiés. En outre ils doivent démontrer une aptitude à l'opérationnalisation, ancrée dans les pratiques des organisations et, plus généralement, dans la vie des affaires ;
- enfin, futurs professeurs agrégés, en classes préparatoires ou en sections de techniciens supérieurs, les candidats doivent également démontrer leurs aptitudes pédagogiques dans la présentation d'une leçon qui peut mettre en jeu des questionnements complexes.

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

En souhaitant aux futurs et futures candidats et candidates une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2022, le directoire les invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui sont données par les commissions du jury chargées des différentes épreuves. Trop souvent ces recommandations, parfois de bon sens, semblent ignorées, alors même que leur mise en œuvre constitue une condition indispensable à la réussite au concours.

Pour finir, ce mot introductif du directoire est l'occasion de remercier un certain nombre de personnes – dont quelques-unes quittent le jury à cette session – et en premier lieu les présidents de commission qui ont tout au long de l'année encadré la production de sujets écrits et oraux de leur matière, organisé les corrections, harmonisé les notes, et enfin recensé, mis en forme et partagé les remarques et suggestions de l'ensemble des membres de leurs commissions.

Les remerciements du directoire vont aussi à Aurore Verdis, professeure agrégée d'économie et gestion pour sa très grande efficacité et disponibilité, notamment dans tous les aspects informatiques liés à la préparation des délibérations et à la convocation des candidats, à Fabienne Kéroulas, IA-IPR dans l'Académie de Versailles, qui, a exercé avec beaucoup de professionnalisme et d'attention les fonctions de secrétaire générale du concours, et enfin à Astrid Machulka, gestionnaire auprès de la DGRH et qui a été l'interlocutrice privilégiée des candidats pour les aspects administratifs du concours. Dans le contexte particulier de crise sanitaire auquel nous avons dû faire face, elles ont joué un rôle déterminant dans la réussite de cette session 2021.

**Pour le directoire
Aline Scouarnec
Présidente du jury**

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

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

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid156537/sujets-rapports-des-jurys-agregation-2021.html>

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

En outre les éléments concernant la session 2022 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse

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

COMPOSITION DU JURY

L'arrêté fixant la composition du jury ou d'un comité de sélection est affiché, de manière accessible au public, sur les lieux des épreuves pendant toute leur durée ainsi que, jusqu'à la proclamation des résultats, dans les locaux de l'autorité administrative chargée de l'organisation du concours ou de la sélection professionnelle. Cet arrêté est, dans les mêmes conditions, publié sur le site internet de l'autorité organisatrice.

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 15, 16 et 17 mars 2021.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 5 mai 2021 à Paris.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Gustave Flaubert de Rouen. Elles ont débuté le 1^{er} juin 2021 et ont pris fin le 16 juin 2021.

La délibération d'admission a eu lieu le 17 juin 2021.

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2021

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	30	30	30	7	5	102
	Candidats inscrits	509	385	749	91	64	1798
	Candidats présents	162	131	226	32	10	561
	Ratio admis/présents	18.5	22.9	13.2	21.8	20.0	17.6
Admissibilité	Candidats admissibles	61	61	62	15	4	203
	Moyenne des candidats ayant composé	6.35	5.49	5.63	5.5	4.54	
	Moyenne des candidats admissibles	9.22	7.62	9.14	6.99	6.55	
	Moyenne du dernier admissible	7.05	5.75	7.19	6.07	4.92	
Admission	Candidats admis	30	30	30	7	2	99
	Candidats présents	53	54	45	13	3	168
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	8.96	7.24	8.68	6.15	7.41	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10.97	8.36	10.0	7.25	8.81	
	Moyenne du dernier admis	7.93	6.73	7.54	6.57	7.52	
	Inscrits sur liste complémentaire						0
	Barre liste complémentaire						
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	-	-	-	-	-	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

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

En 2019, liste complémentaire de 13 postes.

Barres d'admission*

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

* En tenant compte de la liste complémentaire



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Sujet : Valeur(s) et pérennité des organisations

1. Les résultats de la session 2021

Nombre de copies :	607	
Distribution des notes		
Moyenne	5,02	
Note la plus élevée	16	
Note la plus basse	0,50	
Écart-type	3,39	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	318	52,39%
Comprises entre 5 et moins de 10	218	35,91%
Comprises entre 10 et moins de 14	58	9,56%
Égales ou supérieures à 14	13	2,14%

Comparaisons avec les années précédentes :

	2020	2019	2018
Nombre de copies	668	722	737
Moyenne	4,51	4,69	4,81
Écart type	3,33	3,57	3,23
Intervalle de notes	de 0,5 à 18	de 0,5 à 16	de 0 à 15
Notes inférieures à 5 en %	60,18%	59,97%	54,55%
Notes comprises entre 5 et moins de 10	30,09%	28,81%	35,96%
Comprises entre 10 et moins de 14	8,53%	9,28%	7,33%
Égales ou supérieures à 14	1,20%	1,94%	2,17%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en Management pour la session 2021 poursuit sa légère baisse au regard des sessions précédentes (-9,13 % par rapport à 2020, contre -15,93 % par rapport à 2019). La moyenne est plus élevée que les trois années précédentes (+11,31% par rapport à 2020 et +7,04% par rapport à 2019 et +3,77% par rapport à 2018).

La disparité des notes reste stable : le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en baisse (-12,94 % par rapport à 2020, contre -12,64% par rapport à 2019), alors que le pourcentage des candidats ayant eu une note égale ou supérieure à 10 tend à augmenter (+20,25% par rapport à de pourcentage par rapport à 2020 et +4,28% par rapport à 2018). La part des candidats obtenant plus de 14/20 augmente également (+78,33% par rapport à 2020 et +10,31% par rapport à 2019, le pourcentage de 2018 étant quasiment le même).

2. Le sujet

2.1. Présentation du sujet

Le sujet proposé cette année était le suivant : « Valeur(s) et pérennité des organisations ». L'idée des concepteurs était de proposer un sujet mettant en relation deux concepts forts dont les interactions potentielles étaient multiples, et à les envisager dans les différents types d'organisations – terme qui devait également être défini. Ceci devait conduire le candidat à mobiliser des connaissances très variées en management.

Une des difficultés résidait dans la définition précise des termes du sujet puisqu'une (trop) rapide lecture pouvait amener à en négliger l'un des trois. Valeur(s) et pérennité étant les concepts et « les organisations » le contexte d'analyse.

Le pluriel « potentiel » du terme « valeur(s) » conviait en outre à considérer ce concept dans toutes ses dimensions :

Les concepteurs du sujet attendaient que les candidats :

- s'interrogent sur les **interactions** potentielles **positives et/ou négatives** entre les concepts de valeur/valeur(s) et pérennité et pas seulement sur les implications de la création de valeur ou de la construction de valeurs sur la pérennité ;
- convoquent des théoriciens classiques et actuels pour étayer leur propos dans une démarche démonstrative ;
- illustrent par des exemples récents et pertinents les idées développées. La référence à des contextes variés (entreprises de différentes tailles, organisations publiques et associations) et éclairants est toujours accueillie favorablement.

2.2. Analyse du sujet

A l'instar des années passées, le jury propose cette année encore un canevas de réflexion à mettre en œuvre autour du sujet. L'objectif est de montrer comment les

termes du sujet pouvaient être définis puis articulés entre eux pour donner lieu à une problématisation. La suite du rapport de jury permettra de donner des conseils aux candidats afin de s'y entraîner pour y parvenir.

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats à interroger les liens réciproques pouvant exister entre les concepts de valeur(s) et de pérennité : la pérennité est-elle subordonnée à l'ancrage à certaines valeurs ? Inversement, un ancrage trop fort à certaines valeurs peut-il mettre en cause la pérennité d'une organisation ? La pérennité d'une organisation favorise-t-elle le développement de certaines valeurs ? De quelles valeur (s) est-il question ? Le concept devant être interrogé tant dans son acception au singulier qu'au pluriel. Valeur/valeurs et pérennité peuvent ainsi être conciliés / opposés / réconciliés. Ces questions doivent par ailleurs être évaluées dans les différents types d'organisations : la ou les valeurs sont-elles les mêmes quel que soit le type d'organisation ? La pérennité s'envisage-t-elle de la même façon selon le type d'organisation ? Etc.

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

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Une minorité de copies montre une réelle préparation à l'épreuve et l'intégration des conseils formulés dans les rapports de jury relatifs aux sessions précédentes : dans ces copies, le sujet est contextualisé, cadré, analysé, problématisé ; des références théoriques, mobilisées de manière pertinente, servent habilement une démonstration qui répond à une problématique clairement formulée. Les exemples illustratifs, soigneusement choisis, se placent au service de la réflexion.

En revanche le jury déplore un nombre non négligeable de copies hors-sujet ou traitant de façon très superficielle le sujet proposé, ce qui traduit notamment un manque de rigueur dans la définition et dans l'articulation des termes du sujet. Ces derniers ont été insuffisamment croisés (exploration univoque de la relation valeur(s)/pérennité), parfois traités séparément ou artificiellement liés, sans argumentation, mais sur la base d'affirmations contestables.

La polysémie du concept de valeur est assez souvent négligée, la pérennité est souvent confondue/associée à la performance qui est alors introduite comme terme clé. Le sujet peut même être changé (« Comment créer des valeurs ? »).

De nombreux candidats ont présenté des développements plus ou moins déconnectés du sujet. Ce dernier est trop souvent pris comme prétexte à la simple évocation d'auteurs divers (tel concept cité « au sens d'untel » sans précision de ce

que propose « cet untel » et de la façon dont la théorie peut servir l'argumentation) et à l'exposé de connaissances non contextualisées qui ne sauraient être valorisées. Certaines copies donnent l'impression de vouloir adapter le sujet proposé à « un cours de management pré-pensé ». Enfin, le management a un corpus qui lui est propre, il est inutile de convoquer indûment des théories relevant de l'économie.

Le sujet se voulait ouvert et autorisait plusieurs traitements en fonction de l'angle d'attaque choisi : quelles valeurs permettent d'assurer la pérennité des organisations ? Les valeurs d'une organisation sont-elles conciliables pour en assurer la pérennité ? Quel impact la pérennité d'une organisation peut-elle avoir sur sa/ses valeur(s) ? Etc.

3.2. Commentaires sur la forme

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

L'intérêt d'une « accroche » est d'introduire un raisonnement ; il est donc nécessaire de la concevoir directement en lien avec le sujet. Différents choix pertinents ont été faits, en rapport avec l'actualité (en lien avec la crise sanitaire, notamment) ou avec des problématiques récentes (la remise en cause de la présidence d'Emmanuel Faber au sein de Danone, plusieurs actionnaires activistes considérant que son engagement social et environnemental se faisait au détriment des résultats du groupe). D'autres choix, se révèlent moins habiles car trop généraux (« l'hyper-compétition » de l'environnement) ou très anecdotiques (l'élection de « miss Lidl »). Quelle qu'elle soit, l'accroche doit permettre de montrer d'emblée l'intérêt et l'actualité du sujet sans sacrifier à la rigueur attendue.

La définition des termes du sujet est parfois absente, ou souvent imprécise et/ou incomplète, ce qui empêche alors l'appréhension de toutes les dimensions du sujet. Le terme de valeur notamment est envisagé dans son acception au singulier ou au pluriel exclusivement, alors que le concept de valeur, au singulier, est plutôt appréciée par les acteurs « externes » à l'organisation, tandis que les valeurs, au pluriel, font références aux normes de comportement partagées par les acteurs « en interne ». La pérennité dans la plupart des copies uniquement conçue comme « ce qui dure toujours », alors que la pérennité organisationnelle s'entend plutôt comme la capacité à faire face à des changements internes ou externes en préservant son identité, ses valeurs... Les organisations sont aussi souvent limitées aux seules entreprises (cela est parfois explicitement mentionné par le candidat) alors que le pluriel du libellé invite à envisager les organisations dans leur multiplicité : entreprises privées, organisations publiques, organisations de l'ESS, etc. Les concepts de valeur(s) et de pérennité n'étant pas équivalents dans tous les cas.

La mise en tension des termes clés du sujet amène la problématisation qui conduit elle-même à la formulation d'une problématique cohérente.

Quelques copies ne font pas apparaître clairement la problématique proposée.

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

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

- privilégier les titres synthétiques et pertinents (les titres de trois lignes perdent en lisibilité) ;
- veiller à la cohérence entre les titres et les développements (l'absence de cohérence obscurcit le raisonnement d'ensemble) ;
- éviter les plans de type « catalogue » (ils ne font état d'aucune capacité de démonstration et d'argumentation).

En revanche, un plan trop détaillé – parties/sous-parties/sous-sous-partie – n'est d'aucun intérêt et nuit à la fluidité du propos et de l'argumentation.

Le sujet proposé s'appuie sur deux concepts principaux : celui de valeur(s) et celui de pérennité. Une dissertation qui élude l'un des deux n'est donc pas satisfaisante. De la même manière, un plan qui consiste à développer le premier concept dans une partie, puis le second dans une autre, ne peut convenir.

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

Peu d'exemples sont proposés par les candidats, ils sont alors souvent cités et non plus utilisés au service de la démonstration du propos, ils révèlent une vision des organisations (et de l'entreprise le plus fréquemment) parfois caricaturale ou angélique.

Les copies les plus nombreuses comportent une conclusion, ce qui témoigne d'une bonne gestion du temps. Elles se réduisent néanmoins la plupart du temps à quelques lignes et démontrent pour la partie « résumé », d'un esprit de synthèse très limité et ne présente presque jamais une ouverture du sujet.

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

Cette année encore, le jury a constaté une maîtrise insuffisante de l'orthographe, des règles de grammaire et déplore souvent une syntaxe très approximative, l'emploi de néologismes est par ailleurs de plus en plus fréquent et le registre du management n'est pas toujours mobilisé. La maîtrise de la langue et de l'écrit en particulier est une exigence fondamentale dans le cadre d'un concours de recrutement d'enseignants. La nécessité de faire preuve d'une exemplarité orthographique vis-à-vis des élèves ou étudiants doit ici être rappelée.

Enfin, certaines copies sont difficilement lisibles, ce qui ne facilite pas le travail de compréhension des correcteurs. Il convient, autant que faire se peut, de soigner le graphisme et la « composition » de la copie : paragraphes, interlignes, etc.

4. Conseils aux candidats

Le jury réitère les conseils donnés aux futurs candidats les années précédentes.

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

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

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

La contextualisation d'un sujet ne consiste pas uniquement à l'illustrer ou à montrer, coûte que coûte son actualité. Trop de candidats sont dans l'affirmation de lois générales sans nuance et sans contingence, de sorte que l'on pourrait

systématiquement leur retourner un contre-exemple, et ils peuvent d'ailleurs parfois se contredire eux-mêmes quelques lignes plus loin.

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

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

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

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

- d'ouvrages fondamentaux du management : théorie des organisations, théorie de la décision, stratégie, comportement organisationnel, management opérationnel, etc. ;
- d'ouvrages d'approfondissement, en particulier ceux des auteurs fondamentaux (citer Mintzberg est positif, l'avoir lu dans le texte est bien mieux encore !), mais aussi des ouvrages plus récents centrés sur des thèmes spécifiques ;
- de revues spécialisées (L'Expansion Management Review (numéros jusqu'en 2014), Harvard Business Review France, Management & Avenir, La Revue des Sciences de gestion, La Revue Française de Gestion, Management international etc. ;

- de journaux et magazines économiques et managériaux (Le Monde, Les Échos, La Tribune, Management, L'Usine Nouvelle, Capital...), afin d'y puiser des exemples illustratifs.

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

ANNEXE – Canevas de réflexions autour du sujet

« Valeur(s) et pérennité des organisations »

1. Définitions des termes du sujet

• Valeur et valeurs

Valeur au singulier

Définition du Larousse :

Ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu, et, en particulier, son prix en argent (ex. Terrain qui a doublé sa valeur).

Équivalent d'une quantité (ex. Ajoutez la valeur de deux cuillerées de rhum).

Mesure conventionnelle attachée à quelque chose, à un symbole, à un signe (ex. La valeur des cartes à jouer).

Ce par quoi quelqu'un est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, professionnel, etc. (ex. Recrue de grande valeur).

Définition du TFl : VALEUR, subst. fém.

I. A. Caractère mesurable prêté à un objet en fonction de sa capacité à être échangé ou vendu ; prix correspondant à l'estimation faite d'un objet. (...)

B. ÉCON. Évaluation d'une chose en fonction de son utilité sociale, de la quantité de travail nécessaire à sa production, du rapport de l'offre et de la demande. (...)

Valeur au singulier vient du latin valor qui signifie valoir, avoir de la valeur ou de la vertu. Les valeurs au pluriel sont généralement définies comme des « jugements » ou des préférences déterminant des formes d'action particulières (Davis 1998 ; Lyons et al. 2006 ; Van der Wal et al., 2015). Ces préférences sont définies comme publiques ou privées lorsqu'elles attribuent aux organisations et acteurs des fins spécifiques à leurs activités, telles que la responsabilité, la transparence, l'inclusion, l'équité, ou la poursuite de l'intérêt général pour le secteur public (Jørgensen 2006 ; Boyne 2002 ; Bozeman 2002, 2007 ; Van der Wal et al., op.cit. ; West et Davis 2011).

En matière scientifique, la principale classification des travaux repose sur la nuance que ces derniers réalisent entre les concepts de « valeur » (au singulier) et de « valeurs » (au pluriel). Par exemple Moore (1995) utilise exclusivement la valeur au singulier. La valeur est ici entendue comme le résultat des actions apprécié essentiellement par des acteurs externes à leurs productions (clients, usagers, politiques, société civile).

La notion de « valeurs » (au pluriel) est généralement définie comme un consensus normatif sur les comportements des membres d'une organisation et les principes de fonctionnement de celle-ci (Schwartz, 2006 ; Bozeman 2007). Elle propose une approche des valeurs plus opérationnelles et moins restrictives qui complète celle proposée pour la « valeur » au singulier.

Ce rapprochement valeur/valeurs constitue une approche complémentaire à la dichotomie classique valeur/valuation (Lorino, 2018). La valeur n'étant pas une valeur objective (au sens des cognitivistes) mais une valeur donnée par les acteurs et leurs valeurs. La « valuation » étant ce schéma subjectif de prise en compte de ses propres valeurs et de celles des autres dans la définition de la valeur d'une organisation.

- **Pérennité**

Définition du Larousse :

Caractère, état de ce qui dure toujours.

SYNONYMES : continuité - durée - éternité - immortalité - stabilité

CONTRAIRES : brièveté - fragilité - instabilité

La définition de la pérennité offre des points de vue très divers et montre qu'il existe non pas une, mais des pérennités.

Définition du TFLi

État, caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps. Continuité d'une chose, d'une espèce à travers une succession d'individus, d'organismes.

Empr. au lat. perennitas « durée, continuité, perpétuité » dér. de perennis (v. pérenne). Fréq. abs. littér. : 32.

SYNONYME : durabilité, permanence, perpétuité.

La pérennité est l'état, le caractère de ce qui dure toujours ou très longtemps (Synonyme durabilité, permanence, perpétuité). La pérennité désigne également la continuité d'une chose, d'une espèce à travers une succession d'individus, d'organismes.

Étymologiquement, la pérennité provient en effet du latin perennitas qui signifie à la fois perpétuité, durée, continuité. Mais aussi Éternité pour mieux expliciter que la pérennité suppose un temps long (contraire de court ou éphémère).

Pour les uns, il s'agit avant tout de faire perdurer un patrimoine et de pérenniser le contrôle et/ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires (en général une famille). Pour les autres, il s'agit de faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités/produits/marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces activités s'adossent. Cette dernière pérennité, que l'on qualifie de **pérennité organisationnelle**, se définit comme la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité (Mignon, 2009). Une organisation pérenne doit ainsi gérer certaines contradictions majeures : devoir à la fois évoluer et rester elle-même, pouvoir se remettre en cause tout en respectant ses valeurs, celle innover tout en exploitant les compétences existantes.

On peut à ce titre évoquer la pérennité de l'avantage concurrentiel et opposer la vision portérienne à celle basée sur les théories des ressources et compétences.

Pour Porter, la rentabilité et la pérennité de l'organisation sont définies par des forces qui lui sont extérieures, c'est-à-dire par la structure de l'industrie, par son environnement concurrentiel. L'avantage concurrentiel provient de coûts moindres, d'une différenciation accrue ou d'une concentration sur un segment du marché qui lui permet de servir mieux les besoins particuliers de ce segment par rapport à des concurrents « généralistes ». Les manœuvres stratégiques développées pour protéger la rentabilité du secteur lui-même et celle de l'organisation au sein de sa concurrence permettent de construire ou de renforcer l'avantage concurrentiel. En essayant par des manœuvres stratégiques de s'écarter de la situation de concurrence parfaite, la firme peut arriver à se positionner dans son environnement et à créer, parfois plus ou moins artificiellement, des rentes de monopole qui lui assurent un surprofit durable, **donc qui assurent sa pérennité**. L'objectif principal est de chercher à construire, par des manœuvres d'influence sur les cinq forces, une situation sectorielle stable à long terme et durablement rentable pour la firme. L'ensemble des actions stratégiques et les choix d'allocation des ressources vont être effectués de manière à jouer sur les leviers de la rentabilité de la firme tels qu'ils sont analysés.

Le modèle des ressources et compétences part d'une perspective différente de l'organisation, de son environnement et du rôle qu'elle y joue. Le but de la stratégie reste celui de construire un avantage concurrentiel durable, difficilement imitable et substituable, et valorisé par les clients, afin de générer une rente économique à long terme supérieure à celle de la concurrence. **Il est encore ici question de pérennité**. Cependant, la démarche est inverse à celle du modèle de Porter. Dans le modèle des ressources et compétences la rentabilité est supposée provenir essentiellement des capacités de l'organisation à développer des activités et savoir-faire qui délivrent aux clients une valeur ajoutée substantielle et unique par rapport à la concurrence. Ces capacités de la firme, ses compétences clés, sont exploitées et matérialisées dans des produits et services spécifiques et peuvent ensuite pouvoir être transférées ou appliquées à d'autres produits ou secteurs d'activité, créant ainsi des opportunités ou options stratégiques nouvelles. Par rapport au modèle de Porter, la nature et les sources de l'avantage concurrentiel diffèrent, le type de rente économique généré aussi.

La pérennité n'est pas assurée de la même manière et ne repose pas sur les mêmes valeurs.

Pour Lorino (2014), la pérennité des organisations est à la fois une continuité narrative de l'organisation qui dépend de la capacité de celle-ci à gérer parallèlement la dichotomie exploration/exploitation (Naro et Travaillé, 2014).

Ces contradictions sont inhérentes à la définition même de la pérennité organisationnelle, en relation avec le problème de l'identité, donc des valeurs qui font cette identité.

• Des organisations

S. Robbins a formalisé une définition des organisations : « 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. »

Une organisation est donc :

- un ensemble d'individus ;
- regroupés au sein d'une structure régulée ;
- ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information ;
- dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

L'organisation désigne à la fois le fait d'organiser, de structurer et l'institution qui résulte de cette organisation. Outre le fait même de procéder à une organisation, le terme organisation désigne le résultat de cette action : « une réalité sociale, économique et technique relativement stabilisée », Livian (2005).

Mais l'organisation a aussi une autre figure, celle d'un système social : « un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants » qui mettent en œuvre des décisions pour résoudre des objectifs.

Ces définitions révèlent deux tendances dominantes : une tendance tournée vers le fonctionnement des systèmes et une autre orientée vers l'étude des rapports humains, les deux unies par la présence, dans leur représentation de l'organisation :

- d'objectifs à atteindre ;
- de structures ;
- d'interactions ;
- de techniques et d'une culture.

Dans « The nature of the firm » (1937) R. Coase pose la question de savoir pourquoi les firmes/organisations existent. Pour lui, l'organisation est un mode de coordination des transactions, alternatif au marché. Si le marché n'est pas l'unique moyen de coordonner l'activité économique, c'est qu'il existe des coûts à recourir au système de prix, des coûts de transaction. Ces coûts de transaction correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation des contrats, de contractualisation répétée, etc. Williamson proposera par la suite une définition précise de ces coûts. La différence fondamentale entre marché et firme, est que sur un marché, la coordination se fait par le système des prix, alors que la firme propose une coordination administrative qui passe par l'autorité et la hiérarchie. Pour Coase, c'est l'autorité qui caractérise fondamentalement une firme.

Le pluriel du sujet « des organisations » conduit à envisager la multiplicité des organisations.

Les organisations sont multiples, protéiformes et évolutives. On peut ainsi distinguer les organisations privées, les organisations publiques et les organisations de l'économie sociale et solidaire, par exemple.

Les organisations peuvent être des entreprises privées, dont le capital est détenu par des acteurs privés. Ces entreprises appartiennent au secteur marchand. Elles fixent les prix de leurs produits et services en fonction des coûts et ont pour but de maximiser le profit dégagé par leur activité.

Les organisations publiques sont détenues totalement ou partiellement par l'État et font partie du secteur non-marchand (ex. : Hôpital public), avec des tarifs qui ne couvrent pas nécessairement tous les coûts. Leur mission relève de l'intérêt général.

Quatre types d'organisations constituent l'économie sociale et solidaire (ESS) : les associations, les fondations, les mutuelles et les coopératives. Leur point commun est le fait de ne pas rechercher le profit tout en étant des organisations de droit privé. La prise de décision y est démocratique.

La loi du 31 juillet 2014 définit l'économie sociale et solidaire comme un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine, auquel adhèrent des personnes morales de droit privé qui remplissent les conditions cumulatives suivantes :

- un but autre que le seul partage des bénéfices

Cette formulation permet d'intégrer des entités aussi différentes que des sociétés commerciales ou des fondations.

- une gouvernance démocratique

Le mode de gouvernance est défini et organisé par les statuts. Il prévoit l'information et la participation (dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière) des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise.

- une lucrativité limitée

Les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise et les réserves obligatoires constituées sont impartageables et ne peuvent pas être distribuées. Cela permet de limiter la spéculation sur le capital et les parts sociales et d'assurer la finalité sociale de l'entreprise.

Mais les statuts peuvent prévoir des dérogations pour permettre à l'assemblée générale de voter l'incorporation au capital des sommes prélevées sur les réserves (ce qui augmente la valeur des parts sociales) ou de procéder à des distributions de parts gratuites. La loi prévoit des limites à cette incorporation.

Le respect des trois conditions liées à la finalité, à la gouvernance et à la lucrativité permet de réunir des entreprises aux statuts juridiques hétérogènes dont la finalité, le mode d'organisation ou le fonctionnement se différencient du modèle classique.

On comprend dès lors que les concepts de valeur/valeur(s) et la relation de ces organisations à la pérennité prendra des formes différentes.

Donc, y-a-t-il en matière de valeurs, pérennité des points communs, des spécificités, entre les organisations ? Les valeurs sont fondamentales pour expliquer l'organisation et le changement, au niveau de la société comme des individus (Durkheim 1893 - Weber 1905).

2. Contexte

- **Le contexte stratégique de la réflexion doit être mis en avant**

Un environnement turbulent et mondialisé, la financiarisation des stratégies pour répondre aux injonctions des investisseurs, conduisent au recentrage des activités sur certains métiers ou certains marchés. Ainsi, le fonctionnement en « mode réseau » déplace les frontières entre les identités, les cultures-métiers, les compétences et les savoir-faire entre organisations.

En interne, les sous-traitants sont intégrés de façon quasi-permanente en externe, les processus productifs en flux tendus imposent une coordination spatiale et temporelle qui modifie les relations avec les fournisseurs.

En revanche, les indicateurs de performance à destination des marchés financiers poussent à une vision court-termiste et à la maximisation de performances essentiellement comptables et financières.

Les collectifs de travail et les communautés professionnelles ou fonctionnelles sont ainsi remis en cause et les valeurs communes sont alors très nettement questionnées. **Cette tendance ne milite pas en faveur de la pérennité et de la stabilité mais plutôt de l'instabilité et de la précarité des ressources que constituent les valeurs.**

Pourtant, à l'heure des pôles de compétitivité et de la concurrence internationale, le pilotage de la performance est l'une des principales priorités des entreprises et cette performance ne repose plus uniquement sur des critères économiques, et intègre des dimensions sociale, environnementale, scientifique, humaine, éthique qui constituent les valeurs de l'organisation. **La pérennité, ainsi liée à une performance plus durable nécessite de consolider les valeurs qui constituent dès lors un levier de performance.**

Par ailleurs, la généralisation des préoccupations environnementales et des démarches RSE mises en œuvre par les organisations revêt une importance particulière et structure les valeurs autour de préoccupations sociales, environnementales, éthiques, etc.

La loi Pacte qui introduit la qualité de « société à mission » permettant à une entreprise de déclarer sa raison d'être à travers plusieurs objectifs sociaux et environnementaux, institutionnalise le fait que l'organisation puisse prendre en considération des enjeux environnementaux et sociaux, donc des valeurs fortes.

- **Le contexte organisationnel est également à mettre en évidence**

Dès lors, Il s'avère que la valeur et les valeurs de l'organisation définissent les contours un contexte organisationnel (probablement contradictoire) dans lequel la pérennité pourra se construire. Néanmoins, on peut commencer par se demander comment, dans ce contexte, se développe la pérennité, tiraillée qu'elle est par les contradictions des valeurs ? Peut-on imaginer une pérennité qui se développe sans tenir compte de la valeur ou des valeurs de l'organisation ? De Geus, (1997) démontre que les entreprises pérennes préservent toujours, à travers leur métamorphose, une identité forte, ce qui tendrait à laisser croire que l'identité peut être le fil de conducteur de la pérennité des organisations. Et plus globalement quelle est la place de l'identité organisationnelle dans cette relation qui se noue entre valeurs et pérennité organisationnelle ?

3. Problématisation et pistes de réflexion

La réflexibilité de la relation valeurs pérennité doit absolument être envisagée.

La pérennité est-elle subordonnée la construction et à l'ancrage à certaines valeurs ?

L'ancrage trop fort à certaines valeurs, constitue-t-elle un facteur de résistance aux nécessaires évolutions des organisations dans un environnement complexe et turbulent (résistance au changement), donc compromet-il leur pérennité ?

La pérennité d'une organisation favorise-t-elle la consolidation des valeurs ?

D'autre part, le concept de valeur doit être interrogé tant dans son acception au singulier qu'au pluriel, les valeurs véhiculées influençant la valeur d'une organisation, pour ses différentes parties prenantes.

Quelle valeur ? actionnariale ? Partenariale ?

Le développement des valeurs au pluriel et l'optimisation de la valeur au singulier sont-ils compatibles ?

Enfin, les questions de la pérennité et des valeurs doivent être mises en perspective dans les différentes formes d'organisations.

Les valeurs portées par les entreprises privées sont-elles les mêmes que celles portées par les entreprises et les administrations publiques ? Par les entreprises de l'ESS ?

⇒ **« Valeur(s) et pérennité des organisations » interroge sur la relation entre gouvernance et pérennité.**

En effet, parler de « valeur » au singulier, peut conduire à se focaliser sur la valeur actionnariale tandis que « valeurs » au pluriel suppose que l'on s'intéresse à des parties prenantes multiples et donc que l'on appréhende plutôt une valeur partenariale.

La valeur actionnariale s'inscrit dans la recherche d'une rentabilité forte et à court terme pour les seuls propriétaires de l'organisation, une « shareholder view » avec les dérives que cela suppose : recherche de la diminution des coûts, licenciements

boursiers, délocalisations, recentrage des stratégies, diminution des investissements, faiblesse de l'innovation, etc. Une vision qui met donc à mal la pérennité des organisations.

Penser la pérennité organisationnelle, relève davantage d'une vision de long terme qui ne lèserait aucune des parties prenantes, une « Stakeholder view », c'est-à-dire la recherche d'une « valeur partenariale », créée à partir de la consolidation des valeurs (au pluriel) de l'organisation.

Dans les organisations et les administrations publiques, notamment, la question de la pérennité et des valeurs est également mise en cause, notamment à travers la recherche d'une performance calquée sur le secteur public (NPM).

⇒ **Penser la pérennité de l'organisation, c'est aussi penser le changement. Les deux termes pouvant être opposés ou (ré)conciliés :**

Pérennité, la durabilité de l'organisation suppose que cette dernière a pu continuer d'exister dans un environnement changeant

L'étude d'entreprises pérennes révèle qu'un certain nombre d'invariants (savoir-faire, traditions, gestion financière prudente, valeurs, fidélité du personnel, investissements à long terme) qui jouent le rôle de filtre des initiatives stratégiques et permettent de modeler ces dernières dans le sens de la pérennité.

Parmi les invariants des organisations pérennes, les valeurs constituent des garde-fous qui leur permettent de renoncer ou de limiter certaines initiatives stratégiques, de ne pas se fourvoyer dans des initiatives irréalistes et de se maintenir sur le long terme, donc d'être pérenne. Les valeurs assurent dès lors, à l'organisation son aptitude à changer, à s'adapter.

Éléments théoriques pouvant être avancés :

Freeman « thèse de l'écologie des populations ». La sélection environnementale tend à privilégier les populations de firmes présentant une forte inertie qui permet une stabilité, une fiabilité qui favorise leur survie.

De même l'idée que les organisations qui réussissent sont celles qui ont su préserver « leur noyau dur », leur identité, donc leurs valeurs par-delà les changements, est une thèse défendue par certains auteurs :

- les entreprises qui préservent une identité forte (De Geus) ;
- celles qui préservent l'essence en stimulant le progrès (Collins et Porras) ;
- celles qui sont capables de développer une culture forte et des valeurs uniques (Aronoff)

La pérennité signifie permanence, fixité et donc un changement rendu difficile

Quelles valeurs sont susceptibles d'assurer la pérennité de l'organisation ?

Il s'agit plutôt de valeurs fortes, très ancrées, partagées par la communauté que constitue l'organisation, de valeurs qui constituent le socle d'une véritable culture organisationnelle. Or la culture, si elle peut faciliter le changement en constitue

souvent un frein. Ainsi, et de façon paradoxale, des valeurs censées assurer la pérennité de l'organisation induisent, de la part de ses membres, des résistances, empêchant le changement donc compromettant son adaptation aux évolutions environnementales, donc sa survie (sa pérennité).

Ainsi, le développement de valeurs « trop fortes » peut être source de rigidités et limiter l'adaptation aux évolutions du marché => ce qui peut compromettre la pérennité.

⇒ **Les valeurs créées au sein d'une organisation assurent-elles sa pérennité ou au contraire la réduisent-elles ses perspectives en limitant ses possibilités de changement ?**

Valeur(s) et pérennité des objectifs communs ?

L'objectif de pérennité partage avec celui de construction de valeurs, la volonté de créer, de développer et de faire durer une communauté sociale dans l'organisation. Cependant, la pérennité repose sur un paradoxe : elle doit développer des valeurs (façons de faire, de penser, normes, etc.) qui doivent lui permettre de produire et vendre de façon compétitive des biens et des services. La mise en œuvre « d'apprentissages routinisés », de pratiques et de représentations partagées (de valeurs) nécessitent du temps, tandis que les outils mis en œuvre et les produits doivent traduire l'adaptation et la réactivité de l'organisation à un environnement en perpétuelle évolution dans ses dimensions économique, technologique, sociale, etc.

Cette tension dialectique caractérise la question de la pérennité mais aussi celle de la ou des valeur(s). L'évolution de ces dernières ne doit en effet rien changer aux fondements de l'organisation pour qu'elle parvienne justement à s'adapter.

Ce questionnement conduit logiquement à s'interroger sur le changement.

Comprendre la relation entre pérennité et valeurs impose de s'interroger sur la façon dont les managers/dirigeants ont cherché à construire des valeurs partagées pour inscrire l'organisation dans la durée en en faisant une institution économique et sociale. Comment les valeurs, façons de faire et de penser qui marquent durablement les esprits et les gestes des acteurs d'une organisation, se consolident-elles ?

Quelles sont les valeurs dont il est question ?

- Au sein des organisations patriarcales du 19e siècle : les valeurs fortes qui cimentent la communauté autour de l'entrepreneur-père sont le zèle au travail, la famille, la religion.
- Après la Première Guerre Mondiale : les valeurs mises en avant autour d'un entrepreneur propriétaire, sont les produits, les marques, l'excellence technologique, les œuvres sociales.
- À partir des années 1970, les valeurs développées au sein des organisations s'inspirent de la compétition sportive, l'équipe des travailleurs étant réunie autour.

Le partage de valeurs permet de créer des communautés et donc de pérenniser l'organisation

Une communauté est constituée d'un nombre important d'individus liés les uns aux autres par des pratiques collectives nées de l'agrégation de pratiques individuelles. Les membres de ces communautés partagent des valeurs qui permettent à la communauté de se perpétuer et donc assure la pérennité de l'organisation.

Les valeurs en question sont celles qui ont suffisamment fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et ont ainsi été transmises et enseignées, notamment aux nouvelles recrues comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre.

On peut ainsi être conduit à évoquer la culture d'entreprise et l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, le concept de RSE pourra-t-il être mobilisé.

La commission européenne définit en 2011 la responsabilité sociétale des entreprises comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».

Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives.

Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé, en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base.

La norme ISO 26000 nous indique que la responsabilité sociétale des organisations est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et, est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

« Pour définir le périmètre de sa responsabilité sociétale, identifier les domaines d'action pertinents et fixer ses priorités, il convient que l'organisation traite [toutes] les questions centrales suivantes :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits de l'homme ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;

- La loyauté des pratiques ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- Les communautés et le développement local. »

D'après le site : <https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

L'engagement dans une démarche RSE traduit probablement l'attachement de l'organisation à certaines valeurs et la volonté de s'inscrire dans la pérennité et celle de ses parties prenantes.

On peut également évoquer la « valeur partagée »

La valeur partagée envisage un alignement des intérêts de l'entreprise et de ceux de la société permettant l'innovation.

Un consensus tacite s'est progressivement établi pour limiter la notion de valeur à celle de valeur actionnariale. Un second consensus pose l'incompatibilité de la valeur pour l'entreprise et de la valeur pour la société.

Ces deux consensus sont désormais malmenés, de nouvelles logiques de définition de la valeur émergent qui ne sont plus formulées comme des contradictions ou des alternatives. Ainsi, Michael Porter propose le concept de Shared Value.

Depuis le milieu des années 2000, Porter développe le concept de Shared Value (valeur partagée) et le présente comme l'outil qui permettra de refonder un capitalisme en crise. Car le terme de partage n'est pas ici à interpréter comme une alternative à une marchandisation qui aurait montré ses limites, il est présenté comme un moyen de renforcer le capitalisme, notamment, car il postule que les valeurs apportées à la société sont à considérer par les marchés.

Voici l'argumentation qu'il développe avec Mark R. Kramer début 2011, dans leur article Creating Shared Value (Harvard Business Review) :

- les entreprises sont responsables de la crise du capitalisme car « elles ont eu la vue courte » : les exigences de rentabilité à court terme les ont amenées à mettre en place des stratégies qui, certes, leur ont permis de générer de la performance (recentrage, externalisation, délocalisations) mais les ont éloignées de la société dans laquelle elles opéraient => **perte de vue des « valeurs »** ;
- les théories néolibérales qui ont dominé les politiques et les stratégies (le progrès social est un coût pour l'entreprise) ont conduit les entreprises à intérioriser une alternative : une activité est, soit profitable pour l'entreprise, soit pour la société => **alternative = pérennité ou respect des valeurs** ;
- les analyses stratégiques fondées exclusivement sur l'étude du secteur d'activité ont conduit les entreprises à la concurrence par les prix et à la banalisation des offres => **pérennité mise à mal.**

Sur la base de ce triple constat, développer la valeur partagée est une façon de retisser un lien entre l'entreprise et ses parties prenantes mais surtout une façon de créer de nouvelles valeurs économiques.

L'entreprise n'est plus opposée à la société et la satisfaction de ses attentes n'est plus contradictoire avec celles de la société. C'est parce qu'elles remplissent les exigences de rentabilité de l'entreprise que les stratégies de valeur partagée seront efficaces, en cela elles diffèrent des stratégies de CSR (Corporate Social responsibility).

4. Quelques idées (non exhaustives) de problématiques et plans

Problématique A. Quelles valeurs permettent d'assurer la pérennité des organisations ?

I- La création de valeur peut assurer la pérennité de l'organisation à court et moyen terme

II- Les valeurs d'une organisation structurent la pérennité à long terme des organisations

Ou autre plan...

I- Valeur et pérennité : une relation exogène à l'organisation

II- Valeurs et pérennité : une relation essentiellement endogène

Problématique B. Les valeurs d'une organisation sont-elles conciliables pour en assurer la pérennité ?

I- Des valeurs parfois contradictoires qui peuvent remettre en cause la pérennité des organisations

II- Des conciliations possibles de valeurs pour assurer la pérennité des organisations

Problématique C. En quoi la pérennité a-t-elle un impact les valeurs d'une organisation ?

I- la pérennité d'une organisation consolide les valeur(s) d'une organisation

II- la pérennité d'une organisation remet en cause les valeur(s) d'une organisation

Problématique D. Quels sont les effets des valeurs sur la pérennité d'une organisation ? (thèse – antithèse – synthèse)

I- Les valeurs contraignantes pour l'organisation

II- Les valeurs habilitantes pour la pérennité de l'organisation

III- Valeurs et pérennité : une relation récursive définie par l'identité de l'organisation

5. Théories pouvant être mobilisées

Théorie des parties prenantes

Théorie de l'agence

Théories de la culture d'entreprise : le management de la culture – E. Schein, K. Cameron et R. Quinn

Théorie évolutionniste de la firme de Nelson et Winter (évolution = pérennité ou évolution □ pérennité)

L'organisation, pour s'adapter aux exigences de son environnement, développe un apprentissage sous la forme d'un ensemble de routines organisationnelles. L'évolutionnisme, découle d'un double processus de sélection naturelle par l'environnement et de comportement de « recherche » (search) par les firmes de nouvelles solutions innovantes pour la gestion de leurs activités.

Théories contractuelles de la firme : création de valeur actionnariale/ partenariale

Théorie du deuil

Valeur partagée Michael E. Porter et Mark R. Kramer, « Creating Shared Value »

- **Exemples : Nike**

En 1997 le scandale éclate sur les conditions de travail dans les ateliers de sous-traitance de Nike. La même année, un film montre le cynisme de son président (Phil Knight) devant cette question. Les attaques se multiplient et en 1998, les ventes chutent (alliance de la crise asiatique globale et de la mauvaise image de Nike sur les consommateurs).

Puis, Nike prend une série d'engagements (conditions sanitaires, âge minimum des travailleurs, salaire minimum, heures supplémentaires, rupture de contrats avec les fournisseurs ne respectant pas ces mêmes principes.

⇒ Les ventes repartent à la hausse, donc le respect de certaines valeurs permet de sécuriser la pérennité de la firme.

Des sociétés se sont converties en entreprises à mission

Des dizaines de sociétés françaises ont publiquement annoncé vouloir se convertir en entreprises à mission : la Maif, la Camif, spécialiste de la vente en ligne de meubles, Groupe Rocher, ou encore Alenvi, opérateur d'aide à domicile pour les personnes âgées. Une association regroupant une cinquantaine d'entreprises, dont Danone et Groupe La Poste, fortement intéressées par ce label, a en outre été créée récemment.

La « société à mission », est le concept central de la loi Pacte, votée en mai 2019 qui permet aux entreprises de combiner recherche du profit et contribution sociétale. Cette loi introduit, d'abord, la notion d'intérêt social puis celle de raison d'être, et enfin, d'entreprise à mission, pour les plus volontaires.

En se dotant d'une « raison d'être », l'entreprise précise son utilité dans la société. Pionniers sur ce point, Atos et Carrefour ont déjà modifié leurs statuts dans ce sens.

Atos contribue à « façonner l'espace informationnel », Carrefour, à assurer « la transition alimentaire ». La SNCF a, quant à elle, rédigé sa raison d'être de la manière suivante : « apporter à chacun la liberté de se déplacer facilement en préservant la planète ».

Si l'entreprise veut doter ses statuts d'une « mission », elle doit s'engager à résoudre un problème social ou environnemental identifié. « Par exemple, une entreprise de distribution du secteur agroalimentaire pourrait se fixer la mission d'apporter une alimentation saine et durable au plus grand nombre dans le respect de la terre et de la planète.

Choisir d'inscrire dans ses statuts une mission est contraignant et ne constitue donc pas simple argument marketing. En effet, comme garantie du sérieux de sa démarche l'organisation doit se fixer des objectifs précis et le décret d'application de la loi impose un double contrôle. En interne, d'abord par un « comité de mission » distinct des organes sociaux et qui comprend au moins un salarié. En externe ensuite par un organisme tiers indépendant. Enfin, la société publie sa qualité de société à mission au greffe du tribunal de commerce.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Washington, DC: Georgetown University Press.
- Boyne, G. A. (2002). « Public and private management: what's the difference? », *Journal of management studies*, Vol. 39, N°1, p. 97-122.
- De Geus A., *Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School ; Cambridge, MA, 1997. (Version française : *La pérennité des entreprises*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris).
- Jørgensen, T. B. (2006). « Public values, their nature, stability and change. The case of Denmark » *Public Administration Quarterly*, Vol. 30, N°4, p. 365-398.
- Mignon, S. (2009). *La pérennité organisationnelle*. *Revue française de gestion*, (2), 73-89.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Lorino, P. (2014). *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*. *Revue internationale PME*, 27
- Lorino, P. (2018). *Pragmatism and organization studies*. Oxford University Press.
- Naro, G. & Travaillé, D. (2014). *Pilotage de la pérennité organisationnelle : normes, représentations et contrôle*. *Revue internationale PME*, 27
- Schwartz, S. H. (2006). *Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications*. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929-968.
- Van der Wal, Z. ; Nabatchi, T. ; De Graaf, G. (2015). « From galaxies to universe: A cross-disciplinary review and analysis of public values publications from 1969 to 2012 », *The American Review of Public Administration*, Vol. 45, N°1, p. 13 –2
- West, K.; Davis, P. (2011). « What is the public value of government action ? Towards a (new) pragmatic approach to values questions in public endeavours », *Public Administration*, Vol. 89, N°2, p. 226-241.

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

1. Les résultats de la session 2021

Nombre de copies : 577	
Distribution des notes	
Moyenne	1,99/10 (soit 3,98/20)
Note la plus élevée	7/10 (soit 14/20)
Note la plus basse	0
Ecart-type	1,33 (notation sur 10)
Répartition des notes	
Inférieures à 2,5	397 (68,8 %)
Comprises entre 2,5 et moins de 5	146 (25,3 %)
Comprise entre 5 et moins de 7	33 (5,7 %)
Egales ou supérieures à 7	1 (0,2 %)

A partir de cette session, tous les candidats ont composé en droit, ce qui a fait mécaniquement augmenter de façon significative le nombre de copies évaluées : de 196 en 2020 à 577 en 2021.

Sur le plan des résultats, le nouveau format de l'épreuve n'a pas contribué à inverser la tendance à la baisse de la moyenne constatée ces dernières années. Elle s'établit à 1,99/10 soit 3,98/20, à niveau bien inférieur à la moyenne 2020 (4,62) qui était déjà historiquement basse. Cependant, l'épreuve et le profil des candidats étant différents, la comparaison et l'appréciation de l'évolution sont à envisager avec précaution.

Cette nouvelle épreuve n'a permis de déceler que très peu de copies jugées satisfaisantes (note de 5/10 à moins de 7/10) ou très satisfaisantes (note de 7/10 ou plus). Ces copies au nombre de 34 ne représentent en effet que 5,9 % de l'ensemble.

Un quart des copies (25,3 %, soit 146 copies) se situent entre 2,5/10 et moins de 5/10. Dans ces copies, le jury a repéré des lacunes importantes sur certaines questions, des approximations dans la maîtrise des concepts juridiques ou encore une incapacité à mettre les notions en perspective pour prendre de la hauteur par rapport aux questions posées.

Enfin, la très grande majorité des copies (68,8 %) obtiennent une note inférieure à 2,5/10. Ces copies révèlent de grandes lacunes concernant la maîtrise des concepts juridiques, la compréhension de documents juridiques ou encore la construction d'une argumentation. On note aussi que toutes les questions n'ont pas été systématiquement traitées dans certaines de ces copies.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Conformément à la description de l'épreuve proposée dans le rapport du jury pour la session 2020, le sujet de la session 2021 invite les candidats à répondre à trois questions et propose en appui deux documents juridiques. Les questions permettent d'explorer la thématique de **la rupture en droit des affaires** et de mobiliser de manière transversale le contenu du programme du concours en ce qui concerne les éléments généraux du droit et du droit des affaires.

La **première question** – *Quelles sont les spécificités des différents modes de rupture du contrat à durée indéterminée (CDI) à l'initiative du salarié ?* – permet de vérifier la capacité des candidats à mobiliser et exposer de façon synthétique et complète l'état du droit sur un point précis du programme.

La **deuxième question** – *Peut-on rompre librement une relation d'affaires ? Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'analyse de l'arrêt du 15 janvier 2013 de la chambre commerciale de la Cour de cassation (document 1)* – permet de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice et à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large. Pour le traitement de cette question, les candidats doivent s'appuyer sur le dossier documentaire proposé.

La **troisième question** invite les candidats à développer leur réflexion dans le cadre d'un raisonnement structuré sur le sujet suivant : *La rupture du contrat en cas d'inexécution*. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à construire une réponse argumentée qui s'appuie sur des connaissances solides issues de plusieurs champs du droit.

Le dossier documentaire, mobilisé essentiellement pour la deuxième question, est composé de deux documents :

Document 1 : *Cass. Com. 15 janvier 2013, n° 12-17.533*. Cet arrêt permet d'appréhender la notion de rupture dans le cadre du droit commercial, et plus précisément en ce qui concerne les pratiques restrictives de concurrence. La Cour de cassation confirme la sanction de l'entreprise qui rompt brutalement une relation commerciale établie, en ce qu'elle constitue une pratique restrictive de concurrence. Le caractère brutal résulte de l'incertitude entretenue sur le délai de préavis de cette rupture. Par ailleurs, la Cour de cassation casse la décision des juges du fond car il n'a pas été établi de lien entre la rupture brutale et les préjudices indemnisés.

Document 2 : Article L442-1 du code de commerce. Cet article correspond à la règle mobilisée dans le document 1 dans sa version en vigueur à l'issue de l'ordonnance n°2019-359 du 24 avril 2019. Engage sa responsabilité civile l'entreprise qui rompt brutalement une relation commerciale établie, c'est-à-dire sans respect d'un délai de préavis suffisant. Ce délai devant s'apprécier au regard de la durée de la relation en question ou par rapport aux usages commerciaux. Cette rupture brutale d'une relation commerciale établie est sanctionnée en tant que pratique restrictive de concurrence.

2.2- Analyse du sujet et attentes du jury

Question 1 – quelles sont les spécificités des différents modes de rupture du contrat à durée indéterminée (CDI) à l'initiative du salarié ?

La question porte sur le champ assez restreint des modes de rupture du CDI à l'initiative du salarié. Cela exclut du champ de la question la rupture des autres types de contrat de travail, ou encore les modes de rupture à l'initiative de l'employeur ou les modes de rupture conventionnels (rupture conventionnelle ou rupture conventionnelle collective).

La question invite le candidat à présenter des spécificités des modes de rupture en question. En partant de caractéristiques de ces modes de rupture, il est alors possible d'éviter de répondre à la question par un catalogue de définitions.

Parmi les modes de rupture du CDI à l'initiative du salarié, le jury attendait que les candidats puissent a minima évoquer la **démission** et la **prise d'acte**, voire la **résiliation judiciaire**. Il est également possible d'évoquer la **rupture durant la période d'essai**, ainsi que le **départ à la retraite**.

Pour traiter cette question en partant des spécificités, il est possible d'évoquer en premier lieu les modes de rupture du CDI à l'initiative du salarié qui ne nécessitent pas un recours au juge. Dans cette partie, on peut évoquer la démission, le départ à la retraite et la rupture de la période d'essai. Ces modes de rupture, plus souples que ceux à l'initiative de l'employeur, peuvent se caractériser par le fait qu'ils ne nécessitent pas de motivation spécifique. Ils doivent néanmoins refléter une volonté réelle de rupture de la part du salarié (illustrations : requalification en licenciement sans cause réelle et sérieuse d'une démission obtenue dans un contexte de harcèlement ; non présomption de la démission en cas d'absence du salarié ; volonté de liquider sa pension de retraite). Par ailleurs, ces modes de rupture ne sont pas soumis à un formalisme spécifique du moment qu'il y a un comportement clair et non équivoque du salarié. Ils sont néanmoins soumis à préavis pour protéger les intérêts de l'employeur. Ces modes de rupture ne donnent pas lieu en principe à indemnisation pour le salarié et ils n'ouvrent pas le droit à l'allocation d'aide au retour à l'emploi (sauf pour le cas des démissions pour motif légitime : mutation du conjoint...).

Dans un deuxième temps, le candidat pouvait évoquer les modes de rupture du CDI à l'initiative du salarié qui nécessitent un recours au juge. C'est le cas de la prise d'acte et de la résiliation judiciaire. Ces modes de rupture nécessitent une motivation qui résulte d'un manquement suffisamment grave de l'employeur rendant impossible la poursuite de la relation de travail. Il est également nécessaire de saisir le conseil de prud'hommes. Si le juge ne reconnaît pas le manquement de l'employeur la

relation de travail se poursuit en cas de demande de résiliation judiciaire, ou dans le cadre de la prise d'acte, cette dernière est requalifiée en démission. Si les manquements de l'employeur sont reconnus, alors ces modes de rupture ouvrent droit à indemnisation (assimilation à la situation d'un licenciement sans cause réelle et sérieuse). Enfin, ces modes de rupture donnent droit à l'ARE.

Question 2 – peut-on rompre librement une relation d'affaires ? Pour formuler votre réponse, vous vous appuyerez notamment sur l'analyse de l'arrêt du 15 janvier 2013 de la chambre commerciale de la Cour de cassation

Le traitement de cette question nécessite l'exploitation du dossier documentaire qui place l'essentiel de la réflexion dans le domaine commercial et plus précisément sur le thème des pratiques restrictives de concurrence (article L442-1 du code de commerce et suivants).

La question invite le candidat à s'appuyer sur sa compréhension de l'arrêt proposé afin d'étayer sa réponse. Il ne s'agit pas de se livrer à un exercice qui aurait trait à la réalisation d'une fiche d'arrêt ou encore d'un commentaire d'arrêt. Mais il convient de répondre à la question posée en s'appuyant sur une maîtrise précise des concepts juridiques en jeu.

La relation d'affaires peut se définir comme la relation, contractuelle ou non, participant au monde des affaires et régie par le droit des affaires. Il s'agit d'une relation entre professionnels quels que soient les secteurs d'activités (l'article L442-1 du code de commerce mentionne toute personne exerçant des activités de production, de distribution ou de services) qui s'inscrit dans le temps. La rupture, entendue comme la fin d'une relation, fait partie de l'économie de la relation d'affaires. La question est de savoir si dans le cadre d'une relation entre professionnels cette rupture est libre ou encadrée.

Le candidat peut rappeler en première intention le principe général de libre rupture qui découle essentiellement de la prohibition des engagements perpétuels. Rapidement, il convient d'indiquer que la rupture d'une relation d'affaires est néanmoins encadrée et que la liberté des personnes en la matière n'est pas totale. En effet, les partenaires d'une relation commerciale durable peuvent en effet s'attendre légitimement à la poursuite de ce flux d'affaires. La rupture de cette relation sans préavis suffisant constitue alors une rupture brutale. La rupture brutale d'une relation commerciale établie constitue une pratique restrictive de concurrence. Il s'agit d'une prohibition d'ordre public sanctionnée pour elle-même (*per se*), indépendamment de tout effet sur le marché. La prohibition s'applique à la plupart des relations entre professionnels et va aujourd'hui bien au-delà de l'objectif initial de lutte contre les déréférencements brutaux dans la grande distribution visé à l'origine dans la Loi Galland de 1996. Le statut juridique de l'auteur est indifférent, ainsi que la situation économique ou contractuelle de la victime : l'application de la prohibition de la rupture brutale n'est pas conditionnée à l'existence d'une situation de dépendance.

L'arrêt du 15 janvier 2013 pouvait facilement illustrer ce premier aspect de la réponse. La rupture d'une relation de sous-traitance vieille de 11 ans entre 2 sociétés est reconnue brutale par la Cour de cassation en l'absence d'un préavis certain et en raison d'une attitude équivoque de la société à l'origine de la rupture. Sur ce point, la Cour de cassation valide la décision des juges du fond et confirme le comportement fautif de la société Haulotte Group.

Pour être valable, le préavis en question doit être d'une durée suffisante compte tenu de la durée de la relation commerciale en question et en référence aux usages commerciaux. En cas de désaccord entre les parties, un préavis d'une durée de 18 mois est réputé suffisant.

Les conséquences de cette rupture brutale consistent en la mise en œuvre de la responsabilité civile extracontractuelle de la personne qui en est à l'origine. C'est la faute commise à l'égard du partenaire commercial qui est sanctionnée et non pas le non-respect d'un contrat en particulier. C'est donc bien la responsabilité extracontractuelle qui est mise en jeu.

Le préjudice indemnisable est celui qui découle de la brusque rupture et non les conséquences de la rupture elle-même. Il s'agit donc essentiellement du gain manqué pendant la durée du préavis qui aurait dû être exécuté. Dans l'arrêt proposé, la Cour de cassation sanctionne cette fois-ci les juges du fond sur le montant des dommages-intérêts alloués car le lien entre la rupture brutale et les préjudices n'a pas été démontré.

Question 3 – développez votre réflexion dans le cadre d'un raisonnement structuré en répondant au sujet suivant : la rupture du contrat en cas d'inexécution

Le sujet proposé dans le cadre de la 3^{ème} question invite le candidat à questionner la rupture du contrat en cas d'inexécution en déterminant un angle d'approche problématisé qui permet une réponse argumentée et structurée. Le sujet permet de mobiliser le droit des obligations, mais permet aussi des incursions dans d'autres domaines juridiques lors de l'évocation de contrats particuliers.

Les contrats légalement formés doivent être, en principe, exécutés de bonne foi. L'exécution du contrat est donc le comportement attendu, l'inexécution des obligations constituant le symptôme d'une relation contractuelle dégradée. On observe un renforcement de l'efficacité des « remèdes » à l'inexécution du contrat, lié à la montée en puissance de l'impératif d'efficacité économique (lequel a guidé la réforme du droit des contrats, même si le souci de l'efficacité économique s'était déjà accru auparavant). Ce mouvement explique les évolutions récentes du droit positif autour du sujet :

- La diversification des sanctions de l'inexécution (désormais au nombre de cinq selon l'article 1217 du Code civil, parmi lesquelles la résolution). Le créancier doit pouvoir choisir la sanction la plus adaptée – qui n'est pas nécessairement la rupture, celle-ci étant sans doute la sanction la plus radicale, d'autant que l'aspiration à la souplesse et à la pérennité du contrat est grandissante ;
- La déjudiciarisation des sanctions, et en particulier de la résolution pour inexécution : depuis 2016, la résolution judiciaire n'est plus le principe. L'article 1224 dispose en effet que « *la résolution résulte soit de l'application d'une clause résolutoire soit, en cas d'inexécution suffisamment grave, d'une notification du créancier au débiteur ou d'une décision de justice* ». En droit commun, il y a donc trois types de résolution : clause résolutoire (art. 1225, consécration d'une jurisprudence ancienne), résolution judiciaire (art. 1227, existait déjà dans le Code Napoléon) ou résolution unilatérale (art. 1226, consécration de l'arrêt Tocqueville du 13 octobre 1998 qui a reconnu une faculté de résiliation unilatérale).

- La montée en puissance des sanctions unilatérales : la consécration légale de la résolution unilatérale (ou par notification) dans le Code civil en 2016 est emblématique.

Ces évolutions permettent de s'interroger pour savoir si la rupture du contrat constitue toujours la meilleure réponse à une inexécution de ses obligations par un contractant. Si elle peut constituer une réponse efficace à l'inexécution, elle peut impacter fortement la vie des affaires et il devient alors légitime de chercher à éviter la rupture du contrat ou à en amoindrir les effets.

Dans un premier temps, la rupture du contrat peut être vue comme une sanction efficace face à l'inexécution. C'est notamment le cas dans les situations où l'exécution est impossible. On peut faire ici référence à la notion de force majeure. Dans cette situation, le code civil prévoit la résolution de plein droit du contrat. Il définit les critères qui permettent de caractériser la situation de force majeure (article L1218 al.1) : extériorité, imprévisibilité et irrésistibilité.

Pour améliorer la réponse face à l'inexécution le droit a évolué afin que la rupture ne résulte plus que de la volonté commune des parties ou de la décision du juge (résolution judiciaire). On peut assister au développement du recours à la clause résolutoire et à l'admission en jurisprudence de la résolution unilatérale. Ces modalités de rupture visent à assurer une plus grande efficacité économique et s'accompagnent néanmoins d'un certain formalisme (mise en demeure...). De plus, en cas de conflit, un contrôle judiciaire de l'application des clauses résolutoires reste possible et nécessaire.

Les conséquences de la rupture du contrat peuvent être importantes sur le plan économique et c'est pourquoi le droit prévoit des mécanismes qui vont permettre la sauvegarde du contrat en cas d'inexécution. Dans un esprit de préservation de la vie des affaires, les parties peuvent rechercher des alternatives à la rupture. Certaines de ces alternatives sont prévues dans le code civil (exécution forcée, exception d'inexécution, réduction du prix). Les parties peuvent également prévoir ces éléments dans le contrat en prévoyant par exemple des clauses de renégociation. Il est également possible d'évoquer le rôle du juge dans certaines circonstances et notamment dans le cadre de l'imprévision (article 1195 du code civil). Le droit des entreprises en difficulté permet aussi d'évoquer des mécanismes dont l'objectif est d'éviter la rupture des contrats (arrêt des poursuites individuelles, conciliation, renégociation, etc) et ses conséquences néfastes pour l'économie.

Enfin, il est possible d'évoquer les effets d'une rupture du contrat consommée. Le caractère radical de la rupture est adouci par des mécanismes juridiques qui viennent en amoindrir les conséquences. Certaines ruptures vont par exemple nécessiter la mise en œuvre de préavis. En fonction de la nature de la relation contractuelle les effets de la rupture ne seront pas les mêmes et cela permet de distinguer la résolution de la résiliation du contrat. On peut enfin évoquer des situations où la rupture du contrat n'entraîne pas l'extinction de toutes les obligations qu'il a fait naître : clause de non-concurrence, clause de confidentialité, clause de règlement des différends... Parmi les conséquences de la rupture irrégulière du contrat, il est possible d'évoquer l'aspect indemnitaire et la mise en œuvre de la responsabilité civile contractuelle.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le nouveau format de l'épreuve n'a pas permis de déceler d'excellentes copies au regard des attentes de chaque question. Si certains candidats ont pu proposer des réponses satisfaisantes sur certaines questions, aucun n'est parvenu à ce résultat sur l'ensemble des questions. Les meilleures réponses aux questions ont été rédigées par des candidats qui ont défini et utilisé de manière précise les concepts juridiques et les ont mis en perspective pour apporter des réponses argumentées aux questions.

Par contraste, la majorité des copies révèlent des lacunes importantes et sont donc très en-deçà des attendus pour cette épreuve d'agrégation. De très nombreux candidats ne maîtrisent pas les concepts juridiques de base, ou, s'ils en connaissent certains ou sont parvenus à en repérer dans les documents, ne sont pas capables de les développer au service d'une argumentation. Des inexactitudes juridiques parsèment les copies.

Pour la première question, la grande majorité des candidats se sont simplement livrés à définir et donner quelques caractéristiques de la démission et de la rupture conventionnelle, sans même tenter de les mettre en relation. Au-delà du fait que la rupture conventionnelle peut être considérée comme hors-sujet (cf. supra), les candidats n'ont pas abordé la question par les spécificités des modes de rupture mais ont plutôt proposé un listing plus ou moins complet à la manière d'un lexique.

La 2^{ème} question a été la moins bien traitée et laisse transparaître des difficultés tant de fond que de méthodologie. Sur le plan méthodologique, de trop nombreux candidats n'ont pas su analyser correctement l'arrêt de la Cour de cassation. La cassation partielle n'a pas été bien perçue et en conséquence le sens global de la position de la Cour. L'appui de la réflexion juridique sur des décisions de jurisprudence reste une compétence à maîtriser pour un enseignement en série STMG ou en classe de BTS. Sur le fond, très rares ont été les candidats à appuyer leur réponse sur le bon champ juridique, à savoir les pratiques restrictives de concurrence et le mécanisme de la responsabilité civile extracontractuelle. Les candidats ont la plupart du temps effectué un raisonnement en mobilisant des éléments liés à l'inexécution contractuelle en prenant des exemples peu pertinents dans ce contexte (rupture d'un contrat de travail, mauvaise exécution d'un contrat de vente...). Cette erreur provient essentiellement d'un manque de définition des termes de la question, et notamment de la notion de relation d'affaires, et de la mauvaise utilisation du document 2.

Concernant la 3^{ème} question, l'effort de problématisation est souvent réduit et ne permet pas de révéler la capacité des candidats à interroger le sujet et à développer des arguments juridiques pertinents. Un certain nombre de candidats n'ont pas traité cette question, et d'autres ont proposé ici une synthèse des réponses aux deux premières questions.

3.2- Commentaires sur la forme

Le nouveau format de l'épreuve n'appelle pas le respect d'un formalisme particulier. Néanmoins, trop de copies proposent un contenu qui manque de structuration et qui

correspond plutôt à une succession de propos sans toujours de lien, et parfois même sous forme d'énumération.

Pour les questions nécessitant le recours aux documents, il convient de rappeler qu'il ne s'agit pas de proposer une synthèse des documents, mais bien de répondre en premier lieu à la question posée.

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

Enfin, la commission relève des copies qui, au-delà des simples fautes, sont rédigées dans un français très approximatif, ou dans un style proche du mode « brouillon ». D'autres copies se limitent à des développements trop succincts. Il paraît utile de rappeler que le concours de l'agrégation vise à recruter des professeurs de haut niveau à l'exemplarité irréprochable.

4. Conseils aux candidats

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

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

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

- Analyser une documentation juridique : les candidats sont amenés à analyser certains documents du dossier, notamment des décisions de justice. Il ne s'agit pas de faire une synthèse ou un résumé de ces documents, mais l'analyse attendue constitue la base d'une réponse qui est utilement complétée par des connaissances personnelles. L'analyse d'une décision de justice nécessite que le candidat parvienne à dégager le problème juridique posé à partir de la reconstitution des faits et de la procédure et à retranscrire la solution apportée par la juridiction, sans néanmoins se livrer à un exercice de fiche d'arrêt ou de commentaire d'arrêt. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice et à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large.
- Construire un raisonnement structuré : les candidats sont amenés à rédiger une réponse davantage développée sur un questionnement plus transversal sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. Il n'est pas attendu

des candidats la rédaction d'une dissertation répondant aux canons habituels, mais la mobilisation de plusieurs arguments juridiques qui s'inscrivent dans une démonstration globale. Après une brève introduction permettant de présenter les enjeux du sujet, l'articulation des différents arguments doit ressortir clairement dans la réponse des candidats. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à construire une réponse argumentée qui s'appuie sur des connaissances solides issues de plusieurs champs du droit.

Pour parvenir à répondre aux attentes de l'épreuve les candidats doivent maîtriser les connaissances relatives aux éléments généraux du droit et au droit des affaires.

Certains conseils délivrés lors des sessions précédentes restent pertinents dans le cadre de la nouvelle épreuve. L'attention des candidats est attirée sur la nécessité de maîtriser les concepts juridiques élémentaires qui seront requis pour le traitement des sujets. Les candidats doivent avant tout se doter d'une solide culture juridique générale leur permettant, ensuite, d'étudier plus spécifiquement le droit des affaires et le droit de l'entreprise.

L'acquisition de ces connaissances, et leur mise à jour, repose sur la lecture d'ouvrages de référence, spécialement des manuels d'introduction au droit et de droit civil. Une bonne maîtrise du droit commun des obligations paraît essentielle dans le cadre de la préparation du concours. Il est en outre attendu des candidats qu'ils consultent de manière régulière des revues juridiques générales ou spécialisées. Un nombre infime de candidats se réfère à des auteurs ou évoque d'éventuels débats doctrinaux.

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

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

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

COMPOSITION PORTANT SUR UN DOSSIER EN ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2021

Nombre de copies : 586	
Distribution des notes	
Moyenne	2.95/10
Note la plus élevée	9.5
Note la plus basse	0.5
Écart-type	2.01
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 2.5	293
Comprises entre 2.5 et moins de 5	191
Comprises entre 5 et moins de 7	68
Égales ou supérieures à 7	34

Suite à la mise en œuvre de la nouvelle épreuve (composition de droit et d'économie), la totalité des candidats du concours étaient amenés à composer en économie cette année. Ainsi, le nombre de copies d'économie est en augmentation, passant de 460 en 2020 à 586 cette année.

La moyenne des notes s'établit à 2,95/10, à un niveau proche de celui de 2020 (5,98/20). La moyenne semble ainsi se stabiliser depuis la progression observée en 2019. L'écart-type a connu une augmentation cette année, atteignant 2,01 (soit 4,02 si l'épreuve avait été notée sur 20). En effet, l'écart-type n'était que de 3,69 en 2020. Le sujet de cette année a donc été fortement discriminant pour les candidats et, comme les années antérieures, le jury a utilisé la quasi-totalité des notes possibles puisque les notes attribuées vont de 0,5 à 9,5/10.

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisantes » par le jury (note supérieure à 7/10) est en augmentation avec 5,8% des copies contre 4,1% en 2020. Ces candidats ont su parfaitement appréhender les exigences de la nouvelle épreuve, mobiliser des connaissances pertinentes et proposer une problématisation réussie lors du raisonnement structuré. Le jury tient à les féliciter pour cela.

68 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 5 et 7/10). Ils ont proposé des éléments de réponse pertinents aux différentes questions mais leurs prestations présentaient aussi des maladresses de forme et/ou de fond. On observe une stabilisation de cette catégorie de candidats par rapport à la session 2020, puisqu'ils représentent 11,6% du total en 2021 (11% en 2020).

191 candidats ont manifesté des lacunes dans la méthodologie de la dissertation et/ou dans la maîtrise du sujet (note comprise entre 2,5 et 5/10). La proportion de candidats dans cet intervalle de notation a fortement baissé en 2021 (32,6% du total contre 42% en 2020), ce qui s'explique de façon concomitante par la hausse de la proportion de prestations très insuffisantes.

Enfin, 293 candidats ont obtenu une note inférieure ou égale à 2,5. Cette proportion est hélas en forte hausse par rapport à la session précédente (50% en 2021 contre 42,8% du total en 2020). En effet, lors de la session 2021, la nouvelle épreuve de droit et économie a demandé aux candidats de traiter 6 questions (3 questions de droit et 3 questions d'économie) en 5h : une mauvaise gestion du temps par les candidats a pu les conduire à ne pas aborder certaines questions, ne fournissant pas assez d'éléments pour permettre au jury de les évaluer. En particulier, le raisonnement structuré, qui avait un poids important dans la note d'économie, n'a pas été abordé par une partie des candidats. Enfin, comme les années précédentes, certaines copies se sont révélées incapable d'analyser correctement le dossier documentaire fourni et ont présenté de graves défaillances dans la connaissance des mécanismes économiques.

2. Le sujet

2.1- Présentation des documents

Le document 1 présentait l'évolution du taux de croissance annuel de la productivité horaire des salariés sur 4 décennies différentes entre 1980 et 2016 et dans 6 pays différents, ouvrant la voie à une comparaison entre périodes et entre pays. La productivité du travail a connu une forte augmentation dans les pays européens dans les années 1980 alors qu'elle est restée plus mesurée aux Etats-Unis. A l'inverse, les Etats-Unis ont connu une forte augmentation de cette productivité dans les années 1990 qui s'est encore accentuée dans les années 2000. Le Royaume-Uni et l'Allemagne ont aussi vu le taux de croissance de leur productivité augmenter dans les années 1990, avant de connaître une décélération. La France, l'Espagne et l'Italie ont connu une décélération dès les années 1990.

Le document 2 présentait la contribution des technologies de l'information et de la communication à la croissance de la productivité horaire du travail sur différentes périodes entre 1974 et 2015 et sur différents pays. Ainsi, il semble que les TIC aient surtout fortement contribué à la croissance de la productivité après 1995 et surtout dans les pays anglo-saxons, alors que les autres pays européens en ont beaucoup moins bénéficié. Dans les années 1990, les matériels informatiques semblent avoir été la principale source des gains de productivité. Leur part régresse au profit des logiciels après 2004.

Le document 3 présentait les caractéristiques du capital-risque et les difficultés de financement que rencontraient les start-ups. Il permettait également d'aborder le rôle de l'Etat pour pallier ces difficultés à travers des références théoriques contemporaines.

2.2- Analyse des questions

Le sujet comportait 3 questions et un dossier documentaire.

La question 1 invitait les candidats à analyser le rôle de la « révolution numérique » dans l'évolution de la productivité du facteur travail, en s'appuyant sur les documents

1 et 2. Comme indiqué dans le rapport de jury de l'année 2020, cette question visait à évaluer l'aptitude des candidats à l'analyse de documents économiques. Les candidats doivent être capables de comprendre les concepts mentionnés (comme celui de taux de croissance de la productivité horaire du travail), d'identifier les principales tendances décrites dans le document et enfin de mobiliser des connaissances économiques personnelles sur la révolution numérique (thématique de l'innovation) pour éclairer ces tendances.

La question 2 permettait de tester la maîtrise des connaissances théoriques et empiriques sur les imperfections des systèmes financiers, l'étude des systèmes de financement étant l'une des thématiques complémentaires au programme du concours. Le document pouvait aider les candidats à mobiliser leurs connaissances sur les imperfections des systèmes financiers, sur les asymétries d'information ou sur le rôle de l'Etat dans le financement de l'innovation.

Enfin, la question 3 évaluait la capacité des candidats à conduire un raisonnement structuré sur la régulation des innovations. Cette question a présenté un poids particulier dans l'évaluation car elle permettait au jury de mieux percevoir la capacité de raisonnement des candidats et d'articulation des idées. Un plan apparent en deux parties et deux sous-parties était attendu. La question amenait à s'interroger sur les modes de régulation possible des innovations de produit et de procédé, sur l'utilité de réguler les innovations et enfin sur les mesures concrètes que la régulation étatique pouvait proposer. Une analyse de l'efficacité des mesures de régulation était requise pour répondre de façon précise à la question.

3. Le traitement du sujet par les candidats

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

Première question

La première question a été la mieux réussie par les candidats. La majorité des copies a su dégager des tendances à partir du document 1 et faire le lien avec la révolution numérique, avec plus ou moins de précision. Dans quelques copies, la définition du concept de taux de croissance de productivité horaire du travail a tout de même été oubliée ou a pu comporter de graves erreurs.

Le jury regrette que de nombreuses copies aient été exagérément descriptives : il ne s'agissait pas de décrire une par une la situation de chaque pays à chaque période mais d'opérer des regroupements de pays par période pour mieux dégager les principales tendances et analyser les différences entre des groupes de pays. La pertinence des regroupements opérés était un bon révélateur de capacité de recul

des candidats sur les faits mentionnés. Une telle approche évitait aussi aux candidats de perdre un temps précieux, qui aurait été utile pour aborder les autres questions.

Cela laissait également plus de place à diverses analyses pertinentes, que le jury n'a rencontré que rarement dans les copies : paradoxe de Solow et sa résolution (meilleure organisation du travail pour profiter des gains de productivité des NTIC), cycles de Kondratieff et interrogation sur une potentielle stagnation séculaire, lien entre productivité du travail et du capital, comparaison entre les spécialisations des pays et rôle des NTIC dans le « New Age » américain à la fin des années 1990... Il était également possible de nuancer le rôle de la révolution numérique dans l'évolution de la productivité du travail en faisant référence aux mesures de réduction du temps de travail. Une analyse exhaustive de tous ces points n'était pas attendue mais les copies capables de conduire une vraie réflexion sur quelques-uns de ces éléments ont été valorisées. Le document 2 a été peu exploité, notamment la répartition entre matériels informatiques, logiciels et matériels de communication.

Seconde question

Le traitement de cette question s'est révélé globalement décevant, avec des réponses souvent courtes et vagues des candidats, se limitant à des généralités.

La notion d'asymétrie d'information, incontournable pour comprendre le fonctionnement des systèmes financiers, n'a que très rarement été correctement expliquée par les candidats. L'analyse d'Akerlof concerne le marché des biens et services mais d'autres économistes, comme Stiglitz et Weiss, ont aussi appliqué le concept d'asymétrie d'information au marché du crédit, que ce soit avant la signature du contrat (antisélection) ou après la signature (aléa moral). Les copies capables de faire cette distinction fondamentale et d'expliquer ces imperfections de fonctionnement du marché ont été étonnement peu nombreuses.

Beaucoup de copies ont simplement paraphrasé le document, reprenant les mesures de politiques publiques mentionnées sans apporter aucune explication sur ces mesures. Le fonctionnement d'un crédit d'impôt pouvait être présenté et pouvait conduire à des développements sur l'efficacité de la mesure (exemple du CICE). L'efficacité des subventions publiques pour l'innovation et les conséquences possibles sur les montants privés consacrés par les entreprises à la recherche pouvaient être analysés. La question du financement au stade précoce et le rôle des incubateurs universitaires pouvaient être développés, conduisant à aborder le lien entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Ce ne sont que quelques pistes parmi toutes celles offertes par le document. Là encore, le jury a largement valorisé les copies qui ont su utiliser certaines connaissances propres pour analyser les mécanismes ou les politiques évoqués dans le document 3, sans exiger un traitement absolument complet.

Troisième question

Le sujet invitait les candidats à s'interroger sur la nécessité et l'intérêt de réguler les innovations et devait les conduire à présenter les mesures de régulation des innovations. Sur la forme, la plupart des candidats a bien répondu aux attentes du

jury en proposant une introduction suivie d'un raisonnement structuré, même si certains candidats ont manifestement manqué de temps pour terminer leur analyse ou pour articuler leurs idées avec soin.

Dans l'introduction, les candidats ont généralement défini de façon satisfaisante le terme « innovation ». La définition du terme « régulation » a parfois été absente et a souvent été moins réussie : il était préférable d'éviter une définition trop restrictive du terme pour éviter d'enfermer le sujet dans une simple opposition entre le marché et l'Etat. En effet, l'efficacité des différentes mesures de régulation publique devait faire l'objet d'une discussion. Au vu du nouveau format de l'épreuve, les éléments d'histoire des faits ou de la pensée économique n'étaient pas attendus dans cette introduction : il est conseillé aux candidats de mobiliser leurs références théoriques dans le développement.

Sur le fond, si Schumpeter a été souvent mentionné, sa vision de l'innovation a rarement été présentée avec précision. Les candidats ont éprouvé des difficultés à analyser le lien entre le degré de concurrence sur le marché et l'incitation à innover. De plus, trop peu de copies ont été capables de détailler les mesures de régulation publique attendues : brevet (longueur et largeur), subventions à la recherche, partenariats publics-privés, commandes publiques. Le jury a été surpris de constater que certains candidats semblent ignorer que le brevet tombe dans le domaine public une fois échu, ce qui peut dissuader les entreprises de recourir à cet outil et les conduire à privilégier la protection de leurs secrets de fabrication. Il y avait pourtant des enjeux intéressants à explorer concernant l'incitation et la diffusion à l'innovation. Peu d'exemples ont été mobilisés en dehors de ceux du document 3, malgré une actualité riche sur la régulation des innovations dans le domaine de l'environnement ou de la santé.

Le jury demeure toutefois conscient de l'exigence de cette épreuve de 2021, ayant conduit les candidats à traiter 6 questions dans deux disciplines en un temps limité. Au vu du temps contraint de la composition, les graphiques ne sont pas attendus lors de la réponse au raisonnement structuré, il est recommandé aux candidats de soigner plutôt l'enchaînement des idées.

Le jury rappelle qu'il n'est pas demandé aux candidats d'exprimer leur opinion personnelle sur la politique de tel ou tel gouvernement, ni de se faire l'écho de lieux communs. L'argumentation doit présenter les mécanismes économiques à l'œuvre et s'appuyer sur les travaux empiriques et théoriques existants, qu'ils appartiennent au socle de connaissance de base en économie ou qu'ils relèvent d'approches plus contemporaines.

3. Conseils aux candidats

Comme pour la session 2021, les candidats disposent de 2h30 pour répondre à plusieurs questions à partir d'un dossier documentaire qui s'appuie sur une ou plusieurs des « thématiques complémentaires au niveau master » publiées dans le programme du concours. Une ou plusieurs questions appellent des réponses directes des candidats alors qu'une question de réflexion nécessite de conduire un raisonnement structuré.

Les compétences évaluées

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

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

La préparation de l'épreuve

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

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

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

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

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

Méthodologie pour mener un raisonnement structuré

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

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

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJET : TAVIKE

1. Les résultats de la session 2021

	2020	2021
Nombre de copies	189	164
Distribution des notes		
Moyenne	7,94	7,60
Note la plus élevée	18,38	16,60
Note la plus basse	1	0,40
Écart-type	3,69	3,31
Répartition des notes en %		
Inférieures à 5	39 (21 %)	37 (23 %)
Entre 5 et moins de 10	100 (53 %)	87 (53 %)
Entre 10 et moins de 14	37 (19 %)	35 (21 %)
Égales ou supérieures à 14	13 (7 %)	5 (3 %)

Cette année, nous pouvons constater que :

- Le nombre de candidats qui ont composé a baissé de 13% par rapport à 2020.
- La moyenne de cette session est très légèrement inférieure à celle de l'année dernière avec un écart-type de 3,31.
- Globalement, la répartition des notes est sensiblement équivalente à celle de l'année précédente même si l'on peut remarquer un pourcentage moins important de copies égales ou supérieures à 14.

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

- 23 % de copies dont la note est inférieure à 5
- 53 % de copies dont la note est comprise entre 5 et 9,99
- 21 % de copies dont la note est comprise entre 10 et 13,99
- 3 % de copies dont la note est égale ou supérieure à 14

Un certain nombre de candidats semblent avoir pris en compte les conseils suggérés dans le rapport de jury de l'année précédente. On constate notamment que l'argumentation s'est appuyée sur des références théoriques en lien avec la réalité du cas pour les meilleures copies. En effet, ces copies ont mis en évidence leur maîtrise des grands auteurs et des concepts théoriques fondamentaux.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

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

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

☞ Le premier dossier consistait :

- à mettre en évidence la nécessité pour l'entreprise concernée d'évoluer vers une gestion plus stratégique des ressources humaines, notamment en digitalisant les processus RH (rédaction d'un rapport d'étude) et en se basant sur la notion d'expérience collaborateur, pour mieux gérer les talents et les successions pour les postes clés.

☞ Le deuxième dossier consistait :

- à repenser les modes de mobilité pour les salariés pour se rendre à leur travail notamment en redéfinissant le plan de mobilité employeur (rédaction d'un formulaire numérique) et en développant le télétravail (rédaction d'un courriel).

☞ Le troisième dossier consistait :

- à présenter à l'ensemble des collaborateurs un plan de réorganisation de l'entreprise, notamment en envisageant des modalités d'aménagement des fins de carrière, en mettant en place un plan de communication (rédaction d'une note) et en développant la marque employeur de l'entreprise.

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

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

1. Ressources humaines dans les organisations

- **Stratégie et politique des ressources humaines**
- **Diagnostic des ressources humaines**
- Processus relationnels
- Approches théoriques et analyse du travail
- **Pilotage et performance des ressources humaines**

2. Gestion administrative dans les organisations

- Processus administratifs et approche qualité
- Structures et procédures informationnelles
- Ordonnancement et gestion du temps
- **Organisation du travail et gestion de projets**
- Modélisation et évaluation des activités administratives

3. Gestion des ressources humaines

- **Pratiques et dispositifs de gestion des ressources humaines**
- Politique de rémunération
- **Gestion des compétences**
- **Formation et gestion des parcours**
- **Conditions de travail**
- Système d'information des ressources humaines

4. Communication

- Approches théoriques de la communication
- Communication et réseaux
- **Communication interne, communication externe**
- Communication interculturelle
- **Conception et mise en œuvre des actions de communication**

5. Éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion

Cette année, les concepts et les outils RH étudiés étaient soit classiques comme ceux de l'évolution de la fonction RH ou soit d'actualité comme le télétravail ou la gestion des seniors.

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

La typologie du questionnaire permettait d'évaluer différents points : la capacité à analyser, la capacité à argumenter à partir de connaissances théoriques pertinentes, la capacité à proposer des outils et des solutions RH pratiques et cohérentes pour résoudre les problèmes posés, la capacité à respecter les règles

de forme (note, rapport, formulaire numérique, courriel...), et la qualité rédactionnelle du candidat.

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

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

DOSSIER 1 : Optimisation des processus RH et du développement humain
--

Question 1.1 Vous présenterez une synthèse des apports théoriques montrant l'évolution de la fonction ressources humaines, puis vous soulignerez les enjeux d'une gestion stratégique des ressources humaines chez Taviké France.

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

- à synthétiser une ou plusieurs références théoriques liées à l'évolution de la fonction ressources humaines.
- à utiliser les annexes et documents à sa disposition pour montrer les enjeux d'une GSRH chez Taviké France.

De nombreux candidats se sont contentés d'une ébauche théorique rapide et partielle ne montrant pas l'évolution de la fonction Ressources Humaines dans le temps. Cela dénote une méconnaissance des théories de base ou une mauvaise lecture du sujet. D'autres candidats n'ont pas su rapprocher cette évolution théorique avec les enjeux d'une gestion stratégique des ressources humaines chez Taviké France. Dans le cadre de cette question, il s'agissait de faire un parallèle entre l'aspect théorique et la réalité de l'entreprise, en mettant en exergue la nécessité pour Taviké de prendre en compte cette dimension stratégique dans ses décisions opérationnelles. Par ailleurs, dans le préambule du dossier 1, les candidats étaient guidés pour aborder cette GSRH dans une approche basée sur les compétences. Cette dimension n'a pas toujours été reprise dans les copies des candidats. Enfin, la formulation de la question induisait un traitement de la réponse ordonné en deux temps : d'abord la synthèse théorique et dans un deuxième temps les enjeux d'une GSRH chez Taviké France. Or, quelques copies ont traité les deux aspects de manière concomitante.

Question 1.2 En prenant appui sur des auteurs et théories ciblés, vous proposerez à la Direction un rapport d'étude dans lequel vous devrez :

- **Montrer l'intérêt pour la filiale française de digitaliser les processus RH.**
- **Envisager les risques de résistance au changement susceptibles de survenir dans le cadre de la mise en place du projet « objectif performance » et les moyens d'y faire face.**

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

- à rédiger un rapport d'étude en organisant et en structurant sa pensée.
- à expliquer la digitalisation des processus RH et les enjeux par rapport au cas.
- à s'interroger sur les risques de résistance au changement possibles ainsi que les moyens pour y faire face en s'appuyant sur des éléments théoriques.

Les candidats qui ont le mieux réussi cette question sont ceux qui ont commencé par définir la notion de digitalisation, tout en précisant les processus RH concernés. Il était ensuite plus aisé d'en montrer l'intérêt pour la filiale française. Cette question devait être reliée à la question précédente (GSRH) et notamment à la nécessité pour l'entreprise de s'adapter, de faire face à la diminution de ses effectifs dans la fonction RH, impactée par le projet « objectif performance ».

La deuxième partie de la question relative aux risques de résistance au changement a souvent été comprise en la limitant à la notion de digitalisation des processus RH. Cependant, la formulation de la question élargissait le champ d'analyse au projet « objectif performance ». Les propositions des candidats ont ainsi souvent été partielles et n'ont pas montré la profondeur d'analyse attendue. Il s'agit donc ici d'une mauvaise lecture du sujet ou d'une mauvaise compréhension des attentes des correcteurs. Des références théoriques étaient demandées et mobilisables sur cette partie : définition et précisions sur le type de changement concerné, concept de résistance et facteurs de résistance au changement (Lewin, Crozier et Friedberg, ...). Il fallait ensuite proposer des moyens de faire face à ces résistances, en termes d'anticipation, d'accompagnement, de pilotage et d'actions concrètes à mettre en place. Quelques candidats n'ont pas su s'appuyer sur des concepts théoriques appropriés et ont limité leur proposition à quelques ébauches passe-partout, décontextualisées.

Il était demandé aux candidats de présenter leur réponse dans un rapport d'études. A ce propos, nous rappelons aux candidats qu'il est impératif de maîtriser la forme des différents outils de communication (mentions obligatoires : émetteur, destinataire, titre, objet, lieu, date, ...).

1.3 La Direction souhaite accompagner la mobilité des salariés des 5 sièges. Pour l'aider à mener à bien son travail, elle vous demande :

- **De définir la notion « d'expérience collaborateur » et de souligner la pertinence de cette notion au regard du contexte d'entreprise.**
- **A partir de cadres théoriques adaptés, de lui proposer les grandes étapes d'un processus qui pourrait être mis en œuvre afin de gérer les talents et les successions pour les postes clés identifiés. L'objectif ici est de maintenir la pérennité de l'entreprise dans le cadre du futur déménagement.**

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

- à définir la notion « d'expérience collaborateur » et à souligner la pertinence de cette notion au regard du contexte d'entreprise.
- à expliquer l'intérêt de la mise en place d'un processus de gestion des talents et des successions pour les postes clés identifiés.
- à s'appuyer sur les annexes et documents utiles.
- à mobiliser une ou plusieurs références théoriques liées à la gestion des talents.
- à présenter les grandes étapes du processus à mettre en place destiné à assurer la pérennité de l'entreprise.

Beaucoup de copies ont montré une méconnaissance du concept d'expérience collaborateur, qui a été souvent à tort mélangé à celui de marque employeur (même si les deux notions sont liées). Or, il s'agit d'un concept actuel, calqué sur la notion d'expérience client, qui place le collaborateur au cœur des préoccupations de la fonction RH, comme un « client interne ». La notion d'expérience collaborateur désigne l'ensemble des ressentis du salarié au cours de son passage dans l'entreprise depuis son recrutement jusqu'à son départ. Le candidat était invité à s'interroger sur la pertinence de cette notion au regard du contexte d'entreprise. Il pouvait ainsi faire le lien avec le projet « objectif performance », avec les bouleversements organisationnels et humains engendrés par le projet, avec la volonté d'une gestion plus stratégique des ressources humaines. Cette question était reliée à la notion de gestion des talents et des successions. Il était donc essentiel de faire le lien avec les objectifs de l'expérience collaborateur en termes de motivation et de fidélisation des salariés.

Le candidat devait ensuite proposer les grandes étapes d'un processus de gestion des talents et des successions en s'appuyant sur un cadre théorique adapté. Certaines copies ont su donner la définition d'un talent et évoquer des auteurs comme Dejoux, Thévenet ou encore Mirallès. D'autres ont su préciser une ébauche d'étapes à mettre en place. En revanche la notion de succession a souvent été absente des propositions des candidats. Cette question invitait les candidats à

réfléchir sur un axe général (la gestion des talents) et un axe plus opérationnel (la gestion des successions des postes clés), avec pour objectif de maintenir la pérennité de l'entreprise. Il était donc utile que l'entreprise identifie ses postes clés, prépare et forme un vivier de collaborateurs, tout en mettant en place des mécanismes de motivation et de fidélisation (carrière, rémunération, ...). On pouvait également traiter cette question en distinguant actions à court terme et à long terme, ou proposer des étapes en fonction des objectifs (détecter et identifier les talents, les retenir et les fidéliser, les valoriser). Certains candidats ont listé certaines tâches à réaliser en lieu et place des étapes du processus. Encore une fois, il s'agit d'une lecture trop rapide du sujet. Le candidat doit s'interroger sur les attendus des correcteurs et doit peser chacun des termes de la question pour une meilleure compréhension.

DOSSIER 2 : Politique de mobilité des salariés de Taviké France

2.1 Le projet de déménagement inquiète les syndicats du groupe, qui craignent qu'une partie des salariés ne puissent suivre l'entreprise dans son projet. La presse s'est fait l'écho de ces inquiétudes, et la direction prend ce sujet très au sérieux.

Vous proposerez un indicateur chiffré qui permettra, une fois le déménagement réalisé, de mesurer le phénomène de la « charrette de paille » évoqué en annexe 7. Vous en expliquerez le mode de calcul et la pertinence.

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

- à citer un indicateur pertinent.
- à expliquer le mode de calcul de l'indicateur cité et sa pertinence.

A de rares exceptions près, les candidats ont été capables de citer un indicateur mais peu d'entre eux ont su justifier le mode de calcul et encore moins justifier de sa pertinence. Le phénomène de la « charrette de paille » présenté en annexe, devait être bien analysé comme lié aux départs de l'entreprise à cause du seul déménagement. Des indicateurs comme le taux de turnover, bien que non complètement hors-sujet, ne permettaient pas de faire apparaître cette seule cause au sein de toutes celles pouvant justifier un départ. Des indicateurs comme les taux de roulement, d'attrition ou de rétention semblaient plus pertinents, mais ils n'ont quasiment pas été cités par les candidats. Tout autre indicateur suffisamment justifié était accepté par le jury. Certains candidats ont proposé un taux de turnover calculé à partir des données du cas relatives au précédent déménagement de l'entreprise pour en faire ensuite une extrapolation sur la situation actuelle. Cet indicateur n'était pas pertinent et ne répondait pas à la question posée.

2.2 Le déménagement et la réunion des différents sièges sociaux de Taviké France et de ses filiales à Asnières sur Seine nécessitent de redéfinir le plan de mobilité employeur des différentes entreprises concernées. A ce titre vous êtes chargé de présenter un formulaire numérique destiné à recenser les contraintes actuelles et les attentes des collaborateurs en matière de transport par rapport au futur site d'Asnières sur Seine.

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

- à présenter un formulaire numérique en repérant, utilisant et organisant les données du contexte.

Cette question a été traitée la plupart du temps de manière trop succincte par les candidats. Même si la réalisation d'un formulaire numérique complet est particulièrement chronophage, de trop nombreuses copies ne présentent pas une maîtrise minimale de cet outil de communication. Ainsi, trop peu de formulaires ont fait apparaître le titre, les objectifs et les consignes nécessaires à leur remplissage. La variété et le type des questions ont souvent été très limités. De manière plus surprenante, alors que la formulation du travail demandé donnait explicitement un plan à suivre (contraintes actuelles et attentes des collaborateurs) la cohérence du plan retenu par nombre de candidats ne répondait pas à la question posée.

Si les éléments du contexte n'ont jamais été totalement oubliés, ils n'ont pas été souvent exploités de manière réfléchie.

2.3 Le déménagement est pour Taviké France l'occasion de développer de manière plus importante le télétravail. La direction générale de Taviké France vous demande de lui envoyer un mail, dans lequel :

- **Vous présenterez les conditions juridiques de mise en œuvre de ce mode d'organisation dans l'entreprise et déterminerez notamment si le salarié en télétravail peut prétendre à l'indemnité au titre de l'occupation de son domicile à des fins professionnelles ;**

- **Vous montrerez les avantages et les inconvénients du télétravail.**

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

- à respecter les règles de forme d'un mail

- à présenter de manière organisée les règles juridiques encadrant le télétravail

- à expliquer les apports de jurisprudences relatives à l'indemnité d'occupation de son domicile à des fins professionnelles

- à présenter de manière organisée les avantages et les inconvénients du télétravail notamment en analysant et synthétisant les témoignages de l'annexe.

Le questionnement proposé portait sur un ensemble de compétences diverses : rédaction d'un mail, analyse de décisions de justice, de témoignages et maîtrise du contexte juridique du télétravail. De par son actualité, les candidats connaissaient globalement les avantages et les inconvénients du télétravail ainsi que l'essentiel du régime juridique de celui-ci (même si de nombreuses réponses étaient incomplètes) mais plus rares ont été les copies qui ont su répondre à tous les aspects du questionnement.

Ainsi le formalisme du message électronique ("mél") a parfois été tout simplement omis. Il faut rappeler à ce titre que les outils de communication demandés sont bien évidemment pris en compte dans le barème et qu'une réponse juste sur le fond sera pénalisée si ces outils ne sont pas utilisés ou peu maîtrisés. Le respect des consignes est indispensable à l'appréciation positive du travail des candidats.

Les annexes juridiques (deux arrêts de la Cour de cassation) ont souvent été soit pas analysées, soit analysées de manière extrêmement superficielle (quand elles n'étaient pas simplement recopiées). Le droit à l'indemnité au titre de l'occupation de son domicile par le salarié ne peut pas s'appliquer au télétravailleur, qui choisit volontairement de travailler à son domicile alors qu'il pourrait travailler dans un local professionnel, mais au travailleur itinérant. L'analyse demandée était donc une analyse de qualification juridique (télétravail ou itinérance), qui est à la base de toute réflexion juridique, et que les candidats doivent maîtriser.

Quant aux avantages et inconvénients du télétravail, de nombreuses copies n'ont pas fait l'effort de structurer leur présentation. Il aurait été pertinent de montrer ces deux aspects sous l'angle du salarié et de l'entreprise et de ne pas simplement reprendre et paraphraser les éléments de l'annexe.

DOSSIER 3 : Restructuration et communication interne

3.1 Dans le cadre de sa future négociation avec les représentants du personnel, la direction vous a chargé de présenter et d'analyser les enjeux de la gestion des seniors au sein de Taviké et les diverses modalités d'aménagement de fin de carrière qui peuvent être envisagées. Vous appuierez votre réflexion sur des arguments théoriques.

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

- de mobiliser des références théoriques pour mener à bien son analyse
- de repérer les enjeux d'une telle problématique
- de proposer des dispositifs d'aménagement de fin de carrière, et d'explicitier leurs principales modalités d'application.

Une fois de plus, la plupart des candidats avait globalement des connaissances, mais rares ont été ceux qui ont été capables de traiter l'ensemble des problématiques demandées.

Assez régulièrement les enjeux (physiologiques, économiques, psychologiques, de transfert d'expérience...) ont été traités de manière superficielle par une liste brève, peu organisée et peu justifiée, qui ne permettait pas au candidat de montrer une réflexion de qualité.

De la même manière, les diagnostics posés étaient souvent relativement pauvres (pas de proposition de segmentation de la population senior par exemple, qui est pourtant tout sauf homogène), ce qui rejaillissait sur la qualité et la variété des solutions proposées. Quant aux connaissances théoriques, elles étaient souvent inexistantes ; en effet, très peu d'auteurs ont été cités pour appuyer l'argumentation du candidat.

3.2 La Direction travaille sur le plan de communication destiné à présenter le projet « Objectif performance » à l'ensemble des salariés. Pour l'aider dans son travail, à sa demande, vous lui adressez une note reprenant notamment les étapes essentielles du plan de communication interne relatif au projet « Objectif performance ».

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

- à rédiger une note en utilisant les annexes et documents à sa disposition ;
- à synthétiser sa pensée pour présenter les étapes essentielles du plan de communication interne.

Dans le cadre de cette question, il s'agissait, pour le candidat, de montrer la maîtrise d'un outil de communication aussi bien dans le respect de sa forme (note) que dans l'analyse du fond (étapes essentielles du plan de communication interne). A ce niveau du sujet, certaines copies ont montré une nette dégradation dans le soin et la profondeur du traitement des questions. Pour certains, les étapes essentielles se résument à quelques actions. Or, une bonne connaissance de ce qu'est un plan de communication aurait permis aux candidats de réfléchir à cette question en s'appuyant sur le questionnement de Laswell par exemple.

3.3 La direction souhaite renforcer le sentiment d'appartenance des salariés en agissant principalement sur des actions permettant de développer la marque employeur de l'entreprise. Vous donnerez la définition de la notion de marque employeur, ses fondements théoriques et des exemples d'actions concrètes pouvant être mises en place pour la renforcer.

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

- à définir la notion de « marque employeur » et à en présenter les fondements théoriques ;
- à proposer des actions concrètes et cohérentes par rapport au cas destinées à renforcer la marque employeur de l'entreprise.

La notion de marque employeur a souvent été relativement bien définie et expliquée, même si les aspects interne et externe n'ont pas toujours été soulignés. Cela a permis de valoriser certains candidats sur cette question. En revanche les fondements théoriques ont été la plupart du temps absents des copies (par exemple Ambler et Barrow). L'absence de distinction entre les aspects interne et externe dans la définition a souvent entraîné un manque de structuration dans les propositions d'actions concrètes et cohérentes par rapport au cas. On pouvait par exemple attendre des actions à l'interne et des actions à l'externe, une mise en relation avec le contexte du cas.

Commentaires généraux

Beaucoup de copies ne mentionnent aucune référence théorique, ou des références éparses et peu liées aux thématiques du sujet. En effet, il convient de souligner qu'il subsiste encore beaucoup trop de copies sans aucune référence théorique ou bien mentionnant des références très datées et déconnectées de la réalité du cas proposé. Parfois les auteurs sont cités sans explicitation sur ce qu'ils apportent à l'intelligibilité du cas. Nous rappelons aux candidats que les auteurs doivent être mobilisés en appui à la réflexion et à l'analyse personnelles et non pas pour s'y substituer. Cela nécessite donc une bonne connaissance des auteurs, concepts et théories du domaine de compétence, une lecture approfondie du contexte d'entreprise et une analyse attentive du cas proposé

La copie d'agrégation doit montrer également une bonne maîtrise des pratiques et de la vie des entreprises. Les outils de gestion opérationnels du domaine de compétence doivent être maîtrisés et adaptés au cas. Les propositions des candidats manquent parfois de pragmatisme et dénotent une méconnaissance des pratiques d'entreprise liées au domaine de compétence évalué. Les outils de communication écrite (notes, rapports, méls, ...) doivent respecter les éléments de forme requis dans leur présentation et dans leur soin.

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

3. Conseils aux candidats

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

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

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

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

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

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

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

candidat doit veiller à optimiser la gestion du temps de l'épreuve. Il est conseillé de s'entraîner régulièrement dans des situations proches du réel. Cet entraînement régulier doit permettre de mieux cerner la contrainte temps du concours.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

Nombre de candidats : 53	
Distribution des notes	
Moyenne	10,3
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	2
Écart-type	5,24
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	8
Comprises entre 5 et moins de 10	18
Comprises entre 10 et moins de 14	10
Égales ou supérieures à 14	17

	2020	2021
Nombre de candidats auditionnés :	57	53
Distribution des notes		
Moyenne	10,6	10,3
Note la plus élevée	20	20
Note la plus basse	3	2
Écart-type	5,42	5,24
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	9 (15,79%)	8 (15,09%)
Comprises entre 5 et moins de 10	18 (31,58%)	18 (33,96%)
Comprises entre 10 et moins de 14	11 (19,30%)	10 (18,87%)
Égales ou supérieures à 14	19 (33,33%)	17 (32,08%)

La moyenne est légèrement inférieure à celle de l'année précédente. La part des notes égales ou supérieures à 10 représente pour cette session 51%. La part des notes inférieures à 5 représente 15% des notes attribuées. Le jury a utilisé une échelle de notation large et l'écart type cette année est de 5,24 ce qui montre la volonté du jury d'utiliser l'ensemble de l'échelle de notation pour hiérarchiser les prestations orales.

Comme l'année précédente, le jury a constaté de nouveau un effort de la part d'une majorité des candidats pour respecter les attendus de l'épreuve. La lecture attentive des rapports de jury des années précédentes et notamment les conseils proposés aux candidats pour réussir ont été mis en pratique par un nombre significatif de candidats. Cependant, les notes peu élevées mettent en évidence des problèmes de fond conséquents, des insuffisances théoriques et une structuration des idées souvent partielle, limitée et confuse. Il convient, comme chaque année, de rappeler les exigences de l'épreuve afin que les candidats prennent conscience qu'une préparation sérieuse est incontournable pour réussir cette épreuve orale d'admission.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

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

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- La gestion d'un climat social dégradé et conflictuel dans un groupe français de centres d'appels.
- L'enjeu de l'égalité femmes-hommes au sein d'une entreprise internationale de sécurité privée
- La mise en place d'une stratégie RH de mobilité internationale et de gestion des carrières au sein une entreprise pétrolière et gazière française
- La gestion d'une crise de croissance qui a généré des problèmes de ressources humaines et de culture d'entreprise au sein d'une entreprise de service, 1^{er} site de vente entre particuliers en France
- La gestion des principaux risques humains et organisationnels liés à la généralisation du télétravail au sein d'une collectivité territoriale
- La mise en place de nouvelles pratiques de GRH pour accompagner la digitalisation du travail au sein d'une entreprise de services d'aide à la personne

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

- à définir des concepts et à poser une problématique cohérente dans le champ de l'administration et de la gestion des ressources humaines au regard des problèmes soulevés dans les cas proposés,
- à structurer leurs idées et à proposer un plan et une démonstration cohérente pour proposer des solutions RH pertinentes
- à construire une argumentation réfléchie en adéquation avec le sujet posé,
- à mobiliser des apports théoriques solides, variés et pertinents en adéquation avec les problèmes RH soulevés dans les cas pratiques,
- à utiliser et à maîtriser des cadres théoriques classiques et récents adaptés aux problématiques de l'administration et de la gestion des ressources humaines,

- à argumenter et à contextualiser des solutions opérationnelles,
- à expliquer et à justifier avec précision leurs choix dans le contexte proposé,
- à démontrer des qualités communicationnelles lors de l'exposé et de la phase d'échange avec les membres du jury.

2.2- Analyse des sujets

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

Le candidat est souvent positionné comme consultant RH. Cette posture favorise une prise de recul cohérente avec le concours de l'agrégation.

Chaque sujet incite les candidats à réfléchir sur un ensemble de problématiques possibles d'administration et de gestion des ressources humaines.

Les membres du jury évaluent notamment :

- la cohérence de la démarche présentée dans le champ disciplinaire de cette épreuve,
- la justification des choix et des solutions proposés par le candidat,
- l'application pertinente des outils RH proposés par le candidat,
- la capacité à communiquer de manière efficace
- la capacité à prendre appui sur des apports théoriques pour justifier la démarche d'analyse et les solutions RH envisagées

Il convient de rappeler que le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets et adaptés au contexte du sujet. La mobilisation pertinente des théories classiques et récentes est aussi un élément important d'évaluation. De plus, le traitement du cas nécessite aussi de prendre appui sur une dimension juridique et communicationnelle qui ne doit pas être écartée par les candidats.

Le candidat doit être prêt à aborder tout type de contexte : entreprise publique ou privée, nationale ou internationale, PME ou grande entreprise, associations, collectivités territoriales... A la diversité des organisations proposées doivent correspondre une analyse de la situation et des propositions adaptées et justifiées. Les solutions RH ne s'appliquent pas de manière uniforme et homogène à tout type d'organisation. Le candidat doit être capable de sélectionner les solutions adéquates et de justifier le refus de choisir celles qui ne le seraient pas ou d'adapter des solutions plus éloignées du contexte à celui-ci.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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

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

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

Certaines prestations orales ont proposé en introduction ou en conclusion des citations ou des extraits de textes d'auteurs. Cependant, ces propositions ne doivent être artificiellement délivrées aux membres du jury ; elles doivent avoir un sens et s'inscrire dans une argumentation pertinente au regard des problèmes soulevés par le cas.

Les membres du jury ont relevé que certains candidats semblaient appliquer une grille de lecture générale préparée à l'avance, sans discernement et sans tenir compte de la spécificité du contexte proposé. Le jury attend des candidats une analyse et des propositions en adéquation avec le contexte du sujet et une contextualisation de leur réflexion. Les intitulés des parties et des sous parties permettent souvent de mesurer ce degré de contextualisation et de repérer les plans préconçus et hors contexte. La lecture attentive du contexte proposé est, une fois encore, une clé incontournable pour cerner les enjeux du cas.

Les candidats ne doivent pas perdre de vue que l'ensemble des points du programme peuvent être abordés en matière d'administration et de gestion des ressources humaines (GRH) et de communication. Comme chaque année, il est

important de rappeler que l'aspect juridique est sous jacent à chaque exposé. Systématiquement, dans chaque sujet, des éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion des ressources humaines sont présents. Le candidat doit les intégrer dans sa réflexion.

L'ensemble des sujets proposaient explicitement aux candidats de « *mobiliser des grilles de lecture théoriques récentes et adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes* ». Cet élément est incontournable dans la présentation de l'exposé. Quelques candidats ont proposé une analyse dépourvue de références théoriques, ce qui n'est pas admissible pour le concours de l'agrégation. En effet, les candidats doivent être capables d'inscrire de manière réfléchie et pertinente des concepts théoriques et/ou des auteurs dans leur analyse et leur argumentation. Bien entendu, il faut cibler des apports théoriques en relation avec le contexte et la problématique du sujet. L'exercice ne consiste pas simplement à énumérer des auteurs mais à utiliser les apports théoriques dans une logique argumentative qui permet de consolider l'analyse ou les solutions proposées. Le cadre théorique mobilisé doit être parfaitement maîtrisé par le candidat et en relation avec le programme de la discipline. Le recours à des auteurs implique toujours de démontrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Cet appui théorique est incontournable et témoigne de la qualité du travail de préparation et de révision engagé par le candidat. Là encore, il convient de souligner l'importance d'une mise à jour permanente des connaissances théoriques. Certains candidats se sont appuyés sur des bases théoriques limitées, dépassées sans tenir compte de l'évolution des connaissances en la matière.

Les sujets proposés invitaient les candidats à réaliser un diagnostic opérationnel et à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Les contextes proposés ne sont pas seulement des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais nécessitent une interrogation préalable sur les types d'outils pertinents à proposer pour élaborer une solution RH réaliste et pérenne. Le jury est sensible à la pertinence des outils proposés et à la justification des choix opérés par le candidat. C'est dans la seconde partie de l'épreuve que l'échange avec les membres du jury permettra au candidat d'expliquer, de justifier, de compléter ou de relativiser sa ou ses propositions. Les candidats doivent saisir cette opportunité de dialogue et de regard distancié et ne pas se contenter d'une simple répétition des propos antérieurement tenus lors de l'exposé. En effet, les candidats doivent dévoiler leur capacité à adopter différents points de vue et à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées.

Les très bons candidats ont proposé un exposé et un échange avec les membres du jury qui ont permis de mettre en évidence une hauteur de vue, une prise de recul sur le cas étudié en dépassant une simple analyse rationnelle ; ce type de candidat a su aussi créer une symbiose entre une argumentation théorique solide et maîtrisée et

des solutions RH pertinentes et opérationnelles. Lors de l'échange, les bons candidats ont été en capacité à identifier et à apprécier les limites ainsi que les difficultés de mise en œuvre des certaines solutions RH.

Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidats doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées et proposer des réponses réfléchies en adéquation avec les attentes sous-entendues par le questionnement. Le candidat doit faire preuve de discernement, de mesure dans ses propos pour construire une réponse argumentée, précise et pertinente. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis. Certains candidats essayent de mettre en place une stratégie de communication pour gagner du temps en développant de manière excessive et inadéquate leur réponse. Cette stratégie n'est pas forcément opportune pour montrer ses qualités d'écoute et son sens de la communication. Le candidat doit faire preuve d'écoute active pour ajuster la qualité et le développement de sa réponse à la question posée.

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

3.2- Commentaires sur la forme

L'ensemble des candidats a respecté les règles de l'épreuve et notamment le temps imparti à l'exposé. Néanmoins, il convient de rappeler que la qualité de l'exposé n'est pas systématiquement liée à la durée. En effet, les membres du jury rappellent aux candidats que les 40 minutes d'exposé constituent une durée maximale. Cette année encore, certains candidats ont proposé en 30 minutes un exposé structuré, pertinent et argumenté qui leur a permis de réussir l'épreuve. Il faut aussi préciser que l'exposé est un exercice de communication orale qui nécessite de la conviction, de la rigueur et du dynamisme. Cela implique une élocution claire, convaincante et dynamique.

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

communication positive avec le jury en faisant preuve d'écoute, de clarté, de pédagogie et d'ouverture d'esprit.

Globalement, les supports proposés ont répondu aux exigences de qualité attendues par le jury (pertinence, clarté, forme, syntaxe dont l'orthographe...). Ces supports doivent venir éclairer les propos du candidat. Ils ont pour but de présenter un plan, d'appuyer une démonstration, d'étayer un argument ou d'apporter une synthèse de la démonstration effectuée à travers par exemple un schéma conceptuel, un graphique, le descriptif d'un outil, un tableau....Les supports apportant des éléments d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport à des supports plus descriptifs. Le support ne doit pas être l'occasion de procéder à une lecture linéaire des diapositives proposées. C'est un point de départ à une argumentation approfondie qui doit permettre de construire une véritable démonstration, reposant sur des bases théoriques et opérationnelles.

4. Conseils aux candidats

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

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

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

5. Exemple de sujet [pour les épreuves d'option]

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

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

Le groupe DEMARCHPHONE

Le groupe DEMARCHPHONE a été fondé, en France, en 2005. Il se positionne comme l'un des leaders sur le marché français des centres de contacts et a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros. Le groupe gère un ensemble de 7 centres d'appels téléphoniques répartis sur l'ensemble du territoire, notamment en périphérie de villes moyennes et compte à ce jour plus 900 collaborateurs salariés. Ces centres, constituant des plateformes téléphoniques, regroupent une grande variété d'activités allant de l'assistance (juridique, technique, médicale) au télémarketing en passant par les enquêtes, la vente ou le service après-vente. Le groupe signe des contrats avec des entreprises qui, en grande majorité, souhaitent externaliser leur service "client et prospection". Le siège social est basé à Montreuil, près de Paris. L'entreprise est basée sur un mode organisationnel hiérarchisé qui permet un fonctionnement simple du groupe et une répartition précise des tâches.

Le groupe DEMARCHPHONE a standardisé les procédures de tous ses centres d'appels qui reçoivent et transmettent un important volume d'appels par téléphone.

L'espace de travail des téléopérateurs est le même partout en France. Munis de leur casque, de leur téléphone et sous les directives d'un superviseur, les opérateurs assurent le bon déroulement des appels à l'aide très souvent d'un scénario téléphonique préétabli.

Il existe deux types d'équipe dans le centre d'appels : le *front office* et le *back office*.

Le front office est constitué de téléopérateurs qui sont en relation directe avec les utilisateurs (les personnes contactées) alors que le back office est dédié à la gestion des tâches administratives, des commandes, des demandes et des réclamations des utilisateurs. L'objectif stratégique essentiel que s'est fixé le groupe est de fournir une expérience de qualité afin de rester un acteur incontournable du secteur, fortement concurrentiel.

Afin d'évaluer la satisfaction des utilisateurs durant les appels téléphoniques, le groupe a mis en place un contrôle qualité du travail des téléopérateurs. Chacun d'entre eux peut suivre en temps réel le temps d'attente de la personne contactée, le délai de traitement de l'appel, le nombre d'appels par heure, le coût par appel et la note attribuée par l'utilisateur en fin d'appel. Ces ratios sont comparés en direct aux objectifs fixés et aux taux attendus par le superviseur du centre d'appel.

Pour que les centres d'appels du groupe répondent aux exigences du marché, des investissements importants ont été réalisés depuis quelques mois par l'achat de matériels technologiques haut de gamme (notamment une connexion internet ultra performante, un système de bases de données rapide, sécurisé et ergonomique, des micro-casques filaires...)

Chaque centre d'appels est sous l'autorité d'un manager référent chargé de gérer un ensemble de superviseurs. Ces derniers sont responsables de projets d'activité et d'une équipe de téléopérateurs dédiée. En effet, les équipes de téléopérateurs sont affectées chaque semaine à un superviseur en fonction des missions à effectuer.

Au niveau de l'organisation du travail, les postes de travail des téléopérateurs sont caractérisés par une activité individuelle, un travail répétitif et fortement normalisé sous le contrôle direct d'un superviseur.

Le DRH du groupe, M. Berenson, est très inquiet car il doit faire face à une crise majeure survenue dans le centre d'appels de Valence dans la Drôme. Il y a trois semaines, M. Carri, salarié depuis 10 ans, a tenté de mettre fin à ses jours sur son lieu de travail. Le manager a retrouvé sur son bureau une lettre dénonçant les conditions de travail épouvantables, les cadences infernales imposées par les objectifs à atteindre et le manque de considération de la hiérarchie. M. Carri accusait notamment les techniques de management utilisées par les superviseurs. Sur l'intranet de l'entreprise, il a posté le même jour un courriel qui a été envoyé à de nombreux téléopérateurs et superviseurs du centre d'appels : « *Mon travail me hante chaque matin et me fait souffrir. Depuis des semaines, j'ai été maltraité, baladé, déqualifié par mes responsables hiérarchiques obnubilés par la révolution numérique et la rentabilité. Je ne supporte plus ce travail de téléopérateur où l'humain a été piétiné par les objectifs à atteindre coûte que coûte et DEMARCHPHONE s'en moque éperdument. Je suis à bout...* »

Le DRH, M. Berenson, s'est rendu en urgence sur le site et a lancé un "audit flash" auprès des salariés par un cabinet extérieur à l'entreprise afin de recueillir la parole "à chaud" et réaliser une première analyse du climat social de l'entité.

Les premiers retours des experts sont alarmants. En effet, il ressort de leurs premiers entretiens que *"l'ambiance de travail est tendue, voire violente"* au sein du centre d'appels. Ils mettent en évidence *"la grande défaillance du management"*.

A la suite de ces premiers constats, M. Berenson veut apprécier avec plus de précision la nature et l'ampleur des dysfonctionnements identifiés pour mettre en place des actions correctrices et préventives. Il veut impérativement régler cette crise au plus vite pour éviter qu'elle ne se propage à d'autres centres d'appels. L'image du groupe est en jeu et M. Berenson, en qualité de DRH, est soucieux d'apporter des réponses rapides et efficaces au personnel.

En tant qu'expert au sein d'un cabinet de conseil en GRH, vous êtes chargé(e) d'aider le DRH du groupe DEMARCHPHONE à résoudre cette situation.

1°) Vous procéderez à un diagnostic précis de la situation à laquelle est confrontée le DRH au sein du centre d'appel de Valence afin de mettre en évidence les causes et les enjeux des dysfonctionnements constatés.

2°) Vous proposerez des actions pertinentes pour résoudre la situation en mettant en place des outils concrets de GRH, visant à générer un climat social serein.

Pour réaliser les travaux demandés, 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 : Extraits des entretiens menés par le cabinet d'audit

Amélie X - 48 ans - téléopératrice depuis 3 ans

« Je n'ai pas le choix car je dois nourrir mes enfants et le superviseur le sait. Il nous tient de cette manière et il n'hésite pas à nous rappeler sans cesse que le chômage est pire que travailler ici. Cela conduit à une pression maximale. Ici, les salariés sont toujours stressés et ils ont peur de perdre leur emploi. »

Karim Y - 26 ans -téléopérateur depuis 5 ans

« Sans diplôme et après un parcours scolaire chaotique, j'ai trouvé ce job qui me permet de payer mon loyer et de vivre. Bien sûr, ce n'est pas très motivant mais j'ai au moins un travail. Tout est très, trop encadré et je n'ai aucune autonomie. Le plus angoissant, c'est d'atteindre les objectifs d'appels fixés par le superviseur. Par moment, cela paraît tellement énorme, que j'ai l'angoisse de ne pas y arriver. J'ai d'ailleurs développé de l'eczéma et je suis sûr que c'est à cause de ce stress quotidien. »

Cheng W- 34 ans - téléopératrice depuis 1 an

« La cadence est tellement soutenue qu'il y a un taux important d'absentéisme. Lorsqu'un salarié est en retrait pendant 2/3 minutes le superviseur lui fait remarquer. Tout est contrôlé en temps réel. Il faut implorer une pause pour aller aux toilettes et encore, on vous fait remarquer que cette pause met en danger les objectifs à atteindre. D'ailleurs, on a un taux d'absentéisme de plus de 20 %, l'un des plus élevés de France. »

Sophie B - 29 ans - chargée de la réclamation des clients - back office - déléguée du personnel

« Depuis de nombreux mois, nous nous inquiétons de la situation. A l'extérieur, le groupe DEMARCHPHONE communique sur l'aspect humain. Mais à l'intérieur, on impose aux salariés de régler les appels en moins de 5 minutes et de répondre à 90 % des appels. C'est de l'hypocrisie totale. Il n'y a aucune valeur humaine au sein de cette entreprise. Si cela continue, je vais démissionner. »

Pierre D - 42 ans - téléopérateur depuis 10 ans

« On a tous été très choqués par la tentative de suicide de notre collègue. Il a pris des médicaments avant de se rendre au travail. Il y a des indices importants qui laissent penser que cette tentative était liée aux mauvaises conditions de travail dans le centre. C'est à mon avis en partie dû au management redoutable des superviseurs qui n'ont comme seul soucis que de maximiser les objectifs d'appels à atteindre. Ils n'ont aucune compassion et n'ont aucun sens des relations humaines. Ils ont tous été formés par l'école de Management du groupe. Je suis désormais persuadé que c'est une des causes du "climat anxigène" dans l'entreprise. On leur apprend des techniques pour créer un "management par la terreur". A tel point que notre collègue a craqué...»

Georgia T - 33 ans - téléopératrice depuis 2 ans

« On nous a donné du nouveau matériel, paraît-il très performant mais nous n'avons jamais été consultés sur notre quotidien au travail. Nos espaces de travail sont toujours exigus et très bruyants. Cela me déclenche des migraines à répétition. Notre travail est statique et répétitif. On ne peut jamais souffler. »

Annexe 2 : Les principaux risques sur la santé des téléopérateurs

Le travail dans les centres d'appels peut exposer les téléopérateurs à des contraintes multiples susceptibles d'avoir un effet néfaste pour leur santé physique et mentale. Les téléopérateurs sont notamment souvent soumis à un rythme de travail intensif. Des conditions de travail astreignantes peuvent entraîner :

- une dégradation de l'état de santé des salariés (fatigue, stress, anxiété, troubles du sommeil, épuisement nerveux, burnout...),
- des difficultés pour l'entreprise (absentéisme, démotivation, turnover, difficultés de recrutement et de fidélisation).

RISQUES ET CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ	ORIGINES
Stress, fatigue, anxiété, troubles psychologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Pression temporelle, rythmes de travail intensifs • Faible autonomie (travail scripté, contrôle permanent du travail) • Charge mentale importante (plusieurs tâches simultanées) • Violence verbale • Charge émotionnelle élevée : obligation de garder son calme et d'être cordial en toutes circonstances • Bruit ambiant excessif (voix, conversations voisines, climatisation, imprimantes...) • Situations de travail isolé • Travail en horaires atypiques
Troubles musculosquelettiques (TMS : douleurs aux membres supérieurs, lombalgies)	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de travail exigu • Poste de travail inadapté : écran, souris et clavier mal positionnés • Travail au téléphone avec un combiné • Travail statique et répétitif • Contrôle continu des performances en temps réel • Manque de soutien social
Atteintes auditives	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau sonore du casque • Niveau sonore ambiant • Chocs acoustiques
Pathologies de la voix	<ul style="list-style-type: none"> • Bruit ambiant important obligeant à forcer la voix
Fatigue visuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Travail sur écran soutenu et continu • Ecran de visualisation mal réglé ou mal positionné

RISQUES ET CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ	ORIGINES
	<ul style="list-style-type: none"> • Eclairage ambiant insuffisant ou inadapté • Température ambiante élevée et humidité de l'air trop faible entraînant une sécheresse oculaire

Le choc acoustique

Les chocs acoustiques sont des événements électro-acoustiques rares et imprévisibles conduisant à des niveaux de bruit insupportables, mais brefs, dans les casques téléphoniques. Ces incidents peuvent conduire à des **traumatismes sonores** (hypersensibilité au bruit, baisse de l'audition) reconnus comme **accident du travail**.

<http://www.inrs.fr/metiers/commerce-service/centre-appel.html>

Annexe 3 « Le harcèlement managérial mis en exergue par le procès France Télécom relève d'une stratégie globale »

Si le jugement, le 20 décembre, retient l'idée qu'une stratégie d'entreprise, et non plus des comportements individuels, puisse constituer une infraction pénale, une nouvelle ère pourrait s'ouvrir dans les relations entre droit et management, analysent les chercheurs Gaëlle Deharo et Sébastien Point dans une tribune au « Monde ».

Tribune. Le procès France Télécom a souvent été présenté comme un procès hors norme par son ampleur, ses protagonistes, le nombre de ses victimes. C'est aussi un procès qui fera date sur le plan juridique.

« Le but de ce procès n'est pas de poser un jugement de valeur sur vos personnes, mais de démontrer que l'infraction pénale de harcèlement moral peut être constituée par une politique d'entreprise, par l'organisation du travail, et qualifier ce que l'on appelle le harcèlement managérial », a affirmé la procureure de la République. Et elle a ajouté, s'adressant aux juges : *« L'évolution du droit vous permet de reconnaître l'infraction pénale de harcèlement managérial ».*

« Harcèlement managérial » : la formule n'est pas nouvelle, mais elle a longtemps été utilisée comme synonyme ou comme sous-catégorie du harcèlement moral. La jurisprudence de la Cour de cassation avait consacré l'existence d'un harcèlement moral « *de type managérial* », mais celui-ci se caractérisait par les méthodes de gestion « *mises en œuvre par un supérieur hiérarchique* ».

Mais le harcèlement managérial mis en exergue par le procès France Télécom relève pour sa part d'une réalité différente, dès lors qu'il ne se rattache pas à un harceleur ou à un groupe de harceleurs, mais à une stratégie globale. On déplace le point focal, depuis la conduite d'un ou de plusieurs individus vers le système de

management lui-même. Cela a été explicitement souligné par la procureure : « *Il est incontestable qu'en programmant la restructuration par des réductions massives d'effectifs et des mutations professionnelles en trois ans, les dirigeants ont conscience qu'ils déstabilisent les salariés* ». Elle a précisé : « *Vous allez même plus loin. Vous la recherchez, cette déstabilisation. Et vous la baptisez déstabilisation positive* ».

C'est bien la manière dont s'est déroulée la réorganisation de l'entreprise qui est en cause. Les plans de réorganisation, baptisés Next et Act, s'accompagnaient d'un changement de paradigme : ils transformaient les métiers en processus, privant par là même les salariés de la possibilité de valoriser leurs expériences ou leurs compétences. Le programme Time to Move, lui, institutionnalisait leur instabilité temporelle, géographique et professionnelle.

Dans ce contexte, les salariés les plus investis sont devenus les plus vulnérables. Au procès, le psychiatre Christophe Dejours a souligné que « *ce ne sont pas les paresseux, les tire-au-flanc qui se sont suicidés, mais les plus impliqués. En cas de mise au placard, leur ardeur au travail pouvait constituer une véritable menace pour leur état psychique* ». Et loin d'être prise en charge, cette implication, transformée en fragilité, devenait fautive.

Gaëlle Deharo (enseignante-chercheuse à l'ESCE International Business School - Inseec University Research Center) et **Sébastien Point** (directeur d'Humanis, EM Strasbourg Business School)

Publié le 19 décembre 2019 - mis à jour le 20 décembre 2019

https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/12/19/le-harcelement-managerial-mis-en-exergue-par-le-proces-france-telecom-releve-d-une-strategie-globale_6023411_3232.html

Travail en centre d'appels et dissonance émotionnelle

[...] Les travaux de Zapf et de ses collaborateurs indiquent que le travail en centre d'appels présente un niveau d'exposition élevé à la dissonance émotionnelle. Zapf explique cela par la multitude de contacts successifs avec des clients différents. Dans une étude comparative sur le niveau de dissonance émotionnelle entre les emplois hors centre d'appels, et les emplois en centre d'appels, les auteurs observent des scores de dissonance émotionnelle plus élevés chez les employés de centres d'appels. Il souligne aussi le fait que les employés de centres d'appels montrent des scores de burnout significativement supérieurs à ceux d'autres professions, comme par exemple conseiller bancaire ou employé d'administration.

[...] les fortes corrélations entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel pourraient être influencées par l'interaction entre les caractéristiques du travail (forte pressions des indicatifs objectifs, chiffres, pression à la productivité), et les caractéristiques d'un travail où la qualité du service au client est essentielle. Répondre à un maximum d'appels le plus vite possible, et apporter une qualité de service ou relationnelle irréprochable pourrait ainsi générer de la dissonance émotionnelle [...]

Ainsi, la dissonance émotionnelle générée par la confrontation entre la tâche réelle et les normes émotionnelles prescrites par l'organisation, notamment chez les salariés de centres d'appels, pourrait avoir une influence sur les processus en jeu dans la survenue du burnout [...]. Ce processus pourrait être amplifié par la conjugaison d'un contrôle managérial très fort et d'une dissonance émotionnelle élevée [...].

Lionel Dagot, Oriane Perié, « Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appel », *Le travail humain*, 2014/2 (Vol. 77)

•

PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION

L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2021 :

Option A

- La gestion d'une situation de classe dans laquelle un élève est ostensiblement humilié par la classe en raison de sa différence.
- La gestion du courriel d'un élève de sexe masculin qui demande à son professeur d'être désormais nommé par un prénom de fille qu'il a choisi.
- L'exclusion de la classe d'un élève perturbateur qui vit la décision comme un acte discriminatoire.
- La gestion du raisonnement et de propos sexistes d'un élève lors d'un échange en classe.
- La gestion d'un conflit avec un élève qui s'énerve en quittant subitement la classe au milieu du cours.
- La gestion d'un élève de sexe féminin qui refuse de travailler en groupe avec des garçons.

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

OPTION B : COMPTABILITE, FINANCE, CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2021

Nombre de copies :	2021	2020
Distribution des notes	134 copies	144 copies
Moyenne	7,07	6.83
Note la plus élevée	17,40	19.4
Note la plus basse	0,20	0.5
Écart-type	4,09	3.58
Inférieures à 5	43	43
Comprises entre 5 et moins de 10	57	75
Comprises entre 10 et moins de 14	27	22
Égales ou supérieures à 14	7	5

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de l'option B 2021

Présentation du sujet

Le sujet portait sur une association « Les Nouveaux Dyonisos » proposant des créations théâtrales.

Le premier dossier portait sur des questions de comptabilité approfondie relatives à l'enregistrement des immobilisations incorporelles (frais de montage des spectacles, création d'un site internet, des immobilisations corporelles (log d'un local, frais d'acquisition, amortissements) et des subventions.

Le second dossier portait sur des calculs de choix d'investissement (valeur actuelle nette) afin d'étudier l'opportunité de prolonger un spectacle et l'analyse de l'investissement par les options réelles.

Le troisième dossier portait sur des calculs de contrôle de gestion. Il comportait une partie relative au calcul de coûts de différentes pièces de théâtre, une partie relative à l'établissement de ventes prévisionnelles, une partie relative à des calculs d'écart.

2.2- Analyse du sujet

De façon générale, tout sujet nécessite au préalable une lecture très attentive des propos introductifs permettant d'apprécier les enjeux des questions soulevées ensuite dans les différents dossiers et le plus souvent permettant d'apporter des éléments de réponse.

Le premier dossier nécessitait une bonne maîtrise de la comptabilité approfondie et des notions relatives aux actifs incorporels, aux actifs corporels et aux subventions. Il s'agissait de mobiliser les règles comptables du PCG et de les appliquer au cas d'espèce.

Le deuxième dossier comportait plusieurs questions. La première question avait trait au calcul de la valeur actuelle nette d'un projet de spectacle. La seconde question portait sur l'intérêt ou pas de prolonger le spectacle. Les questions suivantes conduisaient le candidat à se questionner sur l'utilisation des options réelles en matière de choix d'investissement.

Le troisième dossier comportait une première partie sur le calcul d'un coût complet par la méthode des centres d'analyse débouchant ensuite sur une analyse des résultats dégagés après subvention pour plusieurs spectacles. La seconde partie proposait d'établir les ventes prévisionnelles (en volume et prix de vente) liées à un nouveau spectacle sous différentes conditions de manière à rentabiliser l'activité (notions de coût et résultat marginaux, seuil de rentabilité). La troisième partie proposait un calcul de l'écart relatif à l'entretien de costumes avec une décomposition en écart sur taux horaire et écart sur temps (productif ou non productif).

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le premier dossier portait sur des questions de comptabilité approfondie.

La question 1 invitait le candidat à rappeler les obligations comptables s'appliquant aux associations. Le jury rappelle que les réglementations ne peuvent faire l'objet d'imprécisions. Or, de nombreuses copies ont donné des réponses très approximatives.

Dans la question 2, le candidat devait justifier la comptabilisation en actifs incorporels des frais de montage d'un spectacle en se référant aux articles 211 et 212 du PCG et en donnant les conditions de comptabilisation à l'actif des frais de développement.

Dans la question 3, il était attendu une connaissance précise de la réglementation concernant les méthodes de référence. De trop nombreuses copies ont répondu avec approximation ou en évoquant les méthodes préférentielles alors que la

réglementation en la matière a été modifiée il y a quelques années. Le jury rappelle aux candidats la nécessité de mettre à jour ses connaissances.

La question 4 invitait le candidat à analyser les deux spectacles envisagés afin de dire s'il était possible de les activer. Le jury attendait une mobilisation des conditions posées par le PCG et une mise en application au cas d'espèce « l'Association Dyonisos ».

Dans la question 5, qui portait sur l'activation des frais de montage du spectacle, de nombreuses copies démontrent une non-maitrise des enregistrements comptables de base. Le jury a relevé de nombreuses erreurs sur le montant activé et sur les comptes mobilisés dans les écritures, en raison notamment de la méconnaissance du compte de production immobilisée et du régime de TVA applicable aux livraisons à soi-même.

Dans la question 6, le candidat devait donner les conditions d'activation des dépenses relatives à la création d'un site internet et les appliquer au cas d'espèce. De trop nombreux candidats donnent des réponses approximatives.

La question 7 portait sur le régime d'amortissement du nom de domaine du site internet. Peu de copies ont donné une réponse cohérente en se référant aux règles comptables.

La question 8 portait sur l'enregistrement à l'actif des dépenses relatives au site Internet. Le jury a pu noter de nombreuses erreurs dans le montant porté à l'actif. De même, de nombreux candidats montrent une non-maîtrise des écritures relatives à la production immobilisée. L'amortissement dérogatoire a été mentionné par peu de candidats.

La question 9 portant sur la décomposition d'un actif corporel. Peu de candidats ont su justifier précisément les conditions pour décomposer un actif et très peu de copies ont mentionné la période d'attribution des coûts.

Dans la question 10, le candidat était invité à décrire les deux modes de traitement pour la révision du système de sécurité et à comparer les deux traitements. De trop nombreux candidats n'ont pas fait de comparaison entre les deux traitements comptables.

La question 11 portait sur l'enregistrement comptable du leg. Les copies ont mis en exergue une non-maîtrise des techniques comptables relatives au leg dans une association et relatives à l'enregistrement des coûts d'achat. Par ailleurs, beaucoup de candidats n'ont pas su passer les écritures relatives aux subventions d'investissement.

La question 12 portait sur l'enregistrement de subventions d'exploitation et sur les fonds dédiés non maitrisés par de nombreux candidats.

En résumé, ce dossier s'appuyant sur l'UE de Comptabilité Approfondie du DCG ne comportait pas de difficultés techniques majeures. Mais il nécessitait de savoir bien appréhender un certain nombre de concepts comptables tels que les actifs

incorporels, les actifs corporels et les subventions. Il s'agissait de citer les règles comptables en la matière et de les appliquer au cas « Dyonisos ». Ce dossier s'appuie sur des connaissances de comptabilité approfondie qui ne peuvent souffrir d'approximations. Beaucoup de candidats proposent des réponses qui sont insuffisamment étayées et manquent d'approfondissements. Il est utile de rappeler aux candidats de l'agrégation de considérer que la comptabilité n'est pas qu'une technique, qu'elle est assise sur des concepts et principes qu'il convient de maîtriser pour prendre du recul par rapport à cette technique. Il convient donc de privilégier la réflexion, le raisonnement à l'apprentissage de calculs techniques.

Le second dossier portait sur les choix d'investissement. La première question avait trait à un calcul de valeur actuelle nette pour évaluer la rentabilité d'un nouveau spectacle. Les calculs proposés étaient classiques. Le jury a pu néanmoins constater une non-maitrise de la technique de la valeur actuelle nette, notamment l'identification des périodes pertinentes. En effet, de nombreux candidats n'ont pas su distinguer les flux d'investissement et d'exploitation. Le jury a pu déplorer également de grosses erreurs sur le calcul des cash-flows. De façon générale, il est vivement conseillé aux candidats de justifier l'ensemble des calculs ce qui s'est avéré souvent insuffisant dans la première question lors du calcul des cash-flows dans le cadre de la VAN.

La seconde partie questionnait l'intérêt ou pas de prolonger le spectacle. Peu de candidats ont mobilisé une technique pertinente pour répondre à cette question.

Les questions suivantes portaient sur l'intérêt d'une analyse par les options réelles pour analyser la rentabilité de ce type de projet. Le jury regrette l'absence de réponses dans une très grande majorité de copies et une méconnaissance des options en matière de choix d'investissement.

Le troisième dossier portait sur des éléments de contrôle de gestion notamment sur des calculs de coûts, des prévisions de ventes et des calculs d'écart.

La première partie proposait de ventiler la subvention reçue aux différents spectacles et de calculer le coût de production des spectacles, leur coût de revient et leur résultat respectif avant et après subvention. Il est à noter que cette partie calculatoire a été assez bien traitée par les candidats. Le jury déplore la pauvreté des commentaires dans un trop grand nombre de copies.

La seconde partie proposait d'envisager différentes options de prix de vente et le résultat attendu pour chacune des options. Cette partie faisait appel au bon sens des candidats trop souvent absent dans les copies. Les notions de coût marginal ou résultat marginal semblent méconnus par certains candidats ce qui est regrettable pour un concours d'agrégation. Il faut souligner des erreurs nombreuses de lecture et de compréhension du sujet ou des questions posées. De façon générale, il est vivement conseillé aux candidats de justifier l'ensemble des calculs ce qui s'est avéré trop souvent insuffisant.

La troisième partie portait sur le calcul d'écart relatifs à l'entretien des costumes avec une décomposition en écart sur taux horaire et écart sur temps. Dans les copies, la première question a été assez bien traitée (mais sans toujours faire la

différence entre écart total, et écart global) alors que les autres questions ont démontré une non-maîtrise de la décomposition en sous-écarts pertinents pour la réflexion, ajoutée à l'absence d'analyse des écarts obtenus.

3.2- Commentaires sur la forme

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables, dans l'élaboration des tableaux et des schémas. A titre d'exemple l'indication vague d'un compte débité ne peut suffire. Le jury rappelle que les candidats peuvent utiliser la nomenclature des comptes du PCG pendant l'épreuve et ainsi présenter des écritures comptables précises et rigoureuses. 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, ce que le jury est en droit d'attendre de candidats qui se destinent à une carrière dans l'enseignement. Notons aussi que les écritures comptables sont parfois présentées sans respecter les conditions de forme requises.

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

4. Conseils aux candidats

Ils sont identiques à ceux des années précédentes. L'agrégation est un concours qui nécessite une préparation rigoureuse. Ainsi les candidats doivent mener une réflexion sur l'intérêt et la pertinence des outils dans le contexte des organisations proposées à leur analyse. Cela suppose qu'ils ne se contentent pas d'une maîtrise à minima et travaillent les connaissances fondamentales de l'ensemble du champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, contrôle de gestion et finance. 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 marathonnien et doit s'inscrire dans la durée. Ainsi l'entraînement sur les sujets des sessions précédentes est indispensable et peut se conjuguer utilement avec un travail à partir des épreuves du DCG et du DCSG.

Lors du déroulement de l'épreuve, le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Il doit lire avec grande attention les propos introductifs nécessaires pour bien appréhender les enjeux de l'étude de cas proposé. De plus, il est conseillé de commencer par le dossier sur lequel 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.

Admissibilité Option C, Marketing

1. Résultats de la session 2021

	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Nombre de candidats	238	277	281	285	256	256
Distribution des notes						
Moyenne	6,48	7,17	5,93	5,82	5,90	5,63
Ecart-type	3,24	3,28	3,24	3,49	3,17	3,00
Note la plus élevée	17,58	16,17	14,75	16	15	14
Note la plus basse	0,50	0,17	0,25	0,17	0,33	0
Répartition des notes						
Inférieures à 5	78 (32,77 %)	70 (25,27 %)	118 (42%)	131 (45,9%)	96 (37,5%)	122 (47,6%)
Comprises entre 5 et moins de 10	118 (49,58 %)	148 (53,43 %)	122 (43,41%)	110 (38,6%)	124 (48,4%)	107 (41,8%)
Comprises entre 10 et moins de 14	40 (16,81 %)	51 (18,41 %)	37 (13,16%)	41 (14,39%)	32 (12,5%)	26 (10,2%)
Egales ou supérieures à 14	2 (0,84 %)	8 (2,89 %)	4 (1,42%)	3 (1,05%)	4 (1,6%)	1 (0,4%)

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

Premièrement, le nombre de candidats présents lors de cette épreuve a légèrement diminué par rapport aux années précédentes : 238 candidats en 2021 contre 277 candidats en 2020 et 281 en 2019, ce qui peut partiellement s'expliquer par la situation sanitaire liée à la Covid-19.

Deuxièmement, la moyenne des copies se situe à 6,48 avec un écart-type de 3,24. Malgré une nette diminution de la moyenne qui était l'année précédente de 7,17, mais qui reste largement supérieure aux années antérieures à 2020, l'étendue des notes demeure importante : les notes vont de 0,50/20 à 17,58/20. La médiane est relativement proche de la moyenne à 7,25/20.

Troisièmement, ces indicateurs statistiques mettent en exergue une répartition en forme de cloche avec un véritable pic autour de la note de 5/20 (31 copies entre 5 et 6). Le quartile supérieur se situe à 8,54/20.

En s'appuyant sur ces éléments chiffrés, il est à noter qu'exception faite de la session 2020, les résultats sont globalement meilleurs que les années précédentes, ce qui peut s'expliquer d'une part, par un effort de préparation plus conséquent de l'épreuve et une meilleure considération des attentes du jury et d'autre part, par les caractéristiques du sujet qui proposait un questionnement traditionnel (la compréhension du marché, l'analyse de la communication et la diversification produit). Néanmoins, la partie calculatoire s'est avérée largement discriminante.

2. Le sujet

Pour rappel, l'épreuve d'admissibilité en marketing consiste en une étude de cas d'une organisation (généralement, une entreprise) d'une durée de 5 heures. Pour ce faire, les candidats disposent d'une série de documents qui peuvent être des articles de presse, des copies de sites Internet, des blogs, des documents de gestion, des extraits d'article de recherche, etc. En s'appuyant sur ces données et en mobilisant des cadres d'analyse pertinents, ils doivent répondre à différentes questions structurées en trois dossiers.

Analyse du cas proposé

Pour l'année 2021, l'étude de cas de l'option C portait sur l'entreprise « Big Moustache » qui propose un service de livraison à domicile de lames et rasoirs par abonnement et des gammes de produits naturels fabriqués en France à destination des hommes. Big Moustache repose sur un *business model* original. En effet, originellement *pure player* (commercialisation réalisée uniquement en ligne), l'entreprise développe progressivement une stratégie omnicanale (développement du concept de barbier ambulancier à domicile, en entreprise ou sur des événements commerciaux ; *barbershop* ; etc.), répondant ainsi aux caractéristiques des « *Digital Native Vertical Brands* » (DNVB).

Sans détailler avec précision leur *business model* original et innovant, il est utile de rappeler les trois principales caractéristiques sur lesquelles s'appuient les DNVB. Celles-ci mobilisent l'univers digital pour distribuer leurs produits, sans avoir recours à des intermédiaires (il s'agit donc d'une illustration intéressante du commerce vertical ou *direct-to-consumer*), et pour créer une expérience client forte. Dans cette perspective, les DNVB construisent et appuient leur développement sur une communauté active et loyale. Enfin, l'exploitation des données numériques peut être mise à profit pour comprendre et anticiper le comportement des consommateurs.

Ce contexte était détaillé dans la présentation du cas et des premières annexes.

Détaillons le questionnement pour l'étude de cas Big Moustache

- La première partie portait sur le modèle d'affaires de l'entreprise « Big Moustache ».
 - Plus précisément, la première question faisait un focus sur son évolution (d'une stratégie *pure player* à une stratégie omnicanale), ainsi que sa position sur le marché du rasage et de la barbe.
 - Le deuxième temps de cette partie questionnait sur les attentes des clients.
 - La troisième question invitait le candidat à une réflexion sur les leviers de l'expérience client.
- La deuxième partie s'intitulait « analyse de la communication de la marque Big Moustache ».
 - Une première question se focalisait sur l'étude des choix de communication retenus par Big Moustache.
 - Le site Internet de l'entreprise est un élément clé dans la politique de communication, mais également de distribution de celle-ci. Le candidat était invité à porter une attention particulière sur cet outil en analysant les indicateurs de performance du site Internet (certains étaient « simplement » à analyser, d'autres étaient à identifier) et en formulant des préconisations managériales.

- La troisième question de cette partie permettait de calculer le résultat d'une opération commerciale envisagée et d'apprécier sa pertinence.
- La troisième partie « Diversification vers les bijoux pour hommes » incitait les candidats à une réflexion quant à la pertinence pour Big Moustache de se diversifier vers une nouvelle activité, en l'occurrence l'importation de bracelets pour hommes. Cette partie revêt **comporte (pour éviter 2x revêtir)** une dimension internationale que peut revêtir une stratégie de commercialisation.
 - Une première question portait sur la méthodologie de l'étude de marché.
 - Il était ensuite étudié le coût d'importation de ces bracelets.
 - Enfin, la dernière question ouvrait sur des préconisations managériales en formulant un mix marketing détaillé.

Les trois dossiers sont construits selon une progression allant d'une compréhension du contexte d'étude jusqu'à la proposition d'axes de progrès ou de recommandations managériales (deuxième question de la partie 2 et surtout, troisième question de la partie 3). Par ailleurs, chaque dossier s'intéresse à un aspect spécifique et constitue une unité de réflexion dont le titre fournit un premier indice tangible.

La lecture attentive du sujet doit permettre d'en comprendre la progression et d'en saisir la délimitation de chacune des questions.

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

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

DOSSIER 1 : Etude du modèle d'affaires de Big Moustache

1. La première question comportait trois temps bien distincts. La présentation du modèle d'affaires de l'entreprise « Big Moustache » pouvait s'appuyer notamment sur le concept de positionnement, l'architecture de valeur ou le modèle de Canvas (développé par Osterwalder et Pigneur).

Le marché du rasage et de la barbe est très dynamique et répond aux nouvelles tendances de consommation des hommes. Pour apprécier ce marché, des indicateurs quantitatifs (taux de croissance du marché, nombre d'acteurs et position relative, parts de marché volume, parts de marché valeur, taux de pénétration, nombre d'actes d'achat, segmentation par produits, etc.) peuvent être mobilisés. Des indicateurs qualitatifs peuvent permettre d'apprécier les signaux faibles d'évaluation du marché. A ce titre, les annexes 3 et 4 fournissaient des indications précieuses.

Le choix des canaux de distribution est un choix primordial pour l'entreprise. Internet constitue-t-il un canal de communication et/ou de commercialisation ? un canal complémentaire ou un canal exclusif ? De ces choix découlent des investissements de promotion/communication et d'infrastructures nécessaires qui ne sont pas à négliger.

Kumar indique que la stratégie *pure player* peut s'expliquer par quatre facteurs :

- Les clients ont un accès étendu et facile à Internet (accessibilité physique et cognitive)

- Internet est en mesure d'offrir une meilleure proposition de valeur que d'autres points de contact
- Le produit peut être délivré par Internet et présente de faibles difficultés logistiques
- Le produit est standardisé (voir, toucher, manipuler le produit avant l'achat n'apparaît pas comme une condition sine qua non à l'achat).

Initialement, Big Moustache a opté pour une stratégie de *pure player*.

Cependant, l'absence de contacts physiques entre vendeurs et consommateurs rend plus complexe la construction d'une marque, l'établissement de la confiance vis-à-vis de celle-ci. De plus, le point de vente incarne la marque et lui confère crédibilité et notoriété. Big Moustache s'est trouvée confrontée à cette difficulté et cela explique la volonté de développer une stratégie omnicanale.

Pour réussir celle-ci, Big Moustache doit veiller à éviter les problèmes de chevauchement de territoire et de cannibalisation des ventes entre les différents canaux de vente. Il a donc développé un flagship à Paris et des boutiques éphémères dans des aéroports, des gares lors des fêtes de fin d'année ou encore un référencement chez Monoprix (annexe 6). Ces actions permettent, certes, de « distribuer/vendre » les produits, mais elles ont surtout un objectif de communication (faire connaître la marque) et inciter à des pratiques « *store-to-web* ».

2. L'évolution des pratiques de rasage et d'entretien des barbes/moustaches pour les hommes conduit à un élargissement des attentes : demande d'une offre sur-mesure, personnalisée ; être acteurs et co-créateurs ; recherche d'une expérience de consommation originale et d'une marque proche.

Les attentes des clients sont ainsi centrées sur le produit (avec un besoin de transparence, de proximité, de personnalisation, voire d'hyperpersonnalisation et d'authenticité) et sur la relation avec la marque.

Les réponses Big Moustache concernent d'une part, la conquête et d'autre part, la fidélisation. Son objectif est de créer des routines dans le processus d'achat et dans l'usage. La proposition de valeur et les occasions de contact/expériences d'achat créent la proximité.

3. La notion « d'expérience client » est apparue en 1982 avec les travaux de *Holbrook et Hirschman* sur l'expérience de consommation, qui ont défini l'expérience comme « *un état subjectif de conscience accompagné d'une variété de significations symboliques, de réponses hédonistes et de critères esthétiques* ». Elle peut être analysée de manière instantanée, mais également de manière cumulée (l'ensemble des expériences). Elle concerne l'ensemble des points de contact du consommateur avec l'entreprise.

Big Moustache propose une expérience offline et online. Pour décrire cette expérience, le concept d'atmosphère du point de vente peut être mobilisé. Il a été adapté pour les expériences offline et online. De manière symétrique, l'atmosphère et la webatmosphère se définissent au travers de trois catégories de facteurs : les facteurs d'ambiance, les facteurs de *design*, les facteurs sociaux. Les éléments qui composent ces deux types d'atmosphère dépendent naturellement de l'environnement d'achat (on ne peut pas reproduire en ligne tout ce qu'on peut mettre en place dans un magasin physique).

Les effets de l'expérience client *on line* de Big Moustache peuvent s'analyser à l'aide du modèle *S-O-R* pour mettre en avant :

- Les effets cognitifs de l'expérience client (elle modifie la perception de l'offre, la perception de la qualité, elle génère des évocations, potentiel évocateur de l'expérience) ;
- Les effets émotionnels (permettent de mettre en place un positionnement fondé sur les émotions éprouvées lors de la navigation) ;
- Les effets conatifs (intentions d'achat, bouche à oreille, intention de recommander le site, clients ambassadeurs) ;

- Les effets comportementaux (temps passé sur le site, temps passé perçu, nombre de pages consultées/lues, quantités achetées, montant des achats).

DOSSIER 2 : Analyse de la communication de la marque Big Moustache

1. Bien que d'autres cadres théoriques puissent apparaître pertinents, le modèle POEM peut être appliqué au cas et permet de souligner :

- Le *Owned Média* composé du site Internet « Big Moustache » qui permet de présenter les produits et l'entreprise ainsi que de vendre. L'annexe 5 indique que le site est volontairement « décalé » et que « *le ton se veut léger et décalé comme le packaging des produits* ». Ceci est montré, dans l'annexe 7, avec des expressions telles que « *parce que chez Big Moustache, on n'est pas beaucoup, mais on se secoue grave les poils pour vous* » ou encore « *parce que la perfection au masculin ne se calcule pas au nombre de lames* » (faisant ainsi référence à la communication du leader du marché). Ce site permet de fédérer 10 000 abonnés et 30 000 membres / acheteurs occasionnels.
- Le *Earned Média* se développe à partir de la vidéo de présentation du concept sur YouTube et autres réseaux / blogueurs et médias.
- Le *Paid Média* : aucun élément du sujet ne permet de décrire le *paid média*. Néanmoins, le référencement payant ou des bannières ont sans doute été utilisés.

L'entreprise Big Moustache s'appuie sur la viralité pour assurer la promotion de ses produits et l'objectif vise à transformer ses clients en véritables « ambassadeurs » de la marque. L'endorsement est réalisé par des clients (non des stars). On peut donc attendre que le candidat fasse référence à *l'Inbound marketing*.

2. Le modèle des 8C proposé par Srinivasan et al. (2002)¹ identifie huit critères qui permettent d'apprécier la performance d'un site Internet. Au-delà des produits et de leur qualité, la qualité de l'interaction commerciale et des facteurs sociaux est à souligner.

Les principaux indicateurs (KPI) présentés dans l'annexe 11 sont les suivants : trafic global du site Internet, taux de rebond, nombre de pages vues par visite, nombre total de pages vues/nombre de visiteurs, durée moyenne de la visite, source du trafic, etc.

Loin d'une liste exhaustive, les autres indicateurs qu'il serait pertinent d'analyser pourraient être le temps passé par page afin d'améliorer l'analyse de l'attractivité ; le taux de conversion, le taux d'abandon de panier et le panier moyen afin d'analyser le tunnel de conversion ; le taux de visiteurs qui reviennent ; le taux de clic, le coût par clic pour analyser les campagnes publicitaires ; le retour sur investissement (ROI).

A partir de cette analyse, les recommandations managériales suivantes peuvent être faites pour améliorer le site :

- observer ces indicateurs dans le temps pour avoir une base de comparaison temporelle (éventuellement, il peut être intéressant d'avoir des statistiques du secteur d'activité ou d'une entreprise concurrente).
- travailler le référencement du site. Il peut s'agir de SEO ou de référencement naturel.
-

Il pourrait être intéressant de développer ces idées à l'aide du modèle suivant :

¹ Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnarolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of retailing*, 78(1), 41-50.

Actions	Objectif	Actions
Reach	Atteindre le consommateur en développant la visibilité et la notoriété de la marque sur les médias traditionnels et les médias digitaux.	Référencement Contenu de marque
Act	Inciter le consommateur à interagir avec la marque et la communauté via les médias sociaux. Il faut l'engager à participer à la conversation.	Concours Questions, etc. Renforcer les appels à action
Convert	Convertir en prospect qualifié ou lead, puis en client, transformer un intérêt pour la marque en comportement en faveur de la marque (achat, commentaire, etc.).	Faciliter l'achat Proposer une inscription à la newsletter Donner son avis
Engage	Nouer une relation durable avec le consommateur pour le fidéliser et en faire un ambassadeur de la marque.	Elargissement de la communauté

3. Le résultat de l'opération commerciale chez Monoprix est ainsi estimé à 172,50 euros. Le seuil de rentabilité de l'opération est fixé à 2905,50 euros.

Ce résultat positif valide la pertinence de l'opération commerciale d'autant plus que les retombées vont au-delà de ce résultat et ne sont pas ici chiffrées : gains en termes de notoriété (marque dans l'ensemble de considération lors d'un prochain achat) et en termes de fidélisation (les clients conquis ce jour et qui achèteront le produit dans l'avenir), qui représentent des objectifs sans doute prioritaires pour la marque. Big Moustache a intérêt à mettre en place cette opération commerciale.

DOSSIER 3 : Diversification vers les bijoux pour hommes

1. La réponse devait proposer les différentes étapes d'une étude de marché.

2. Le coût de revient unitaire pouvait être calculé à l'aide de l'annexe (1,742 euros).

3. Avant d'évoquer le mix marketing, la question du modèle économique de l'abonnement se pose également. Le modèle de Big Moustache peut-il être adapté pour des bijoux ? La réponse est contingente aux produits et à leur niveau de gamme.

On peut envisager un abonnement, pour des produits à faible budget, mais en ayant parfaitement profilé le client au préalable pour être certains de lui proposer des produits correspondant à ses goûts, ses attentes...

La fréquence mensuelle est sans doute inadaptée, mais il est possible d'envisager un système de location selon d'autres modalités.

En conclusion, compte tenu de la forte montée de la concurrence sur le secteur du rasage, il peut être pertinent de se diversifier. Le secteur du bijou pour hommes est très cohérent avec le positionnement de l'enseigne. Le mode de distribution à distance est maîtrisé, la logistique également.

3. Remarques d'ordre général et conseils aux candidats

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

pour la compréhension du cas étudié. De manière générale, la méthodologie de l'étude de cas laisse apparaître un assez bon niveau de préparation des candidats.

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

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

3.1. Commentaires sur la forme

Bien que cela puisse paraître trivial, la forme doit être au service du fond et le candidat est invité à porter une attention particulière sur ce point.

En effet, beaucoup de réponses apparaissent incomplètes, superficielles et non argumentées. Cela explique la part toujours importante des faibles notes. Il est important de souligner qu'à un concours d'enseignant, l'attente de réponses structurées et d'une véritable démonstration de résolution de cas est forte. Ceci est particulièrement important pour les parties calculatoires qui sont parfois présentées de manière confuse, masquant sans doute un net manque de maîtrise.

La qualité de l'expression écrite et de l'orthographe est très variable. Ainsi, des expressions issues du langage familier telles que « la boîte », « gagner de l'argent », etc. devraient être proscrites des copies. De même, la maîtrise de certaines règles orthographiques (formation et accord des participes passés, accords grammaticaux, etc.) apparaît indispensable.

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

Sur les parties quantitatives, le jury souhaite attirer l'attention sur la manière de présenter les calculs qui est souvent en lien avec la rigueur du raisonnement. Ainsi, des tableaux sont souvent bénéfiques pour résoudre les parties calculatoires. Par ailleurs, il est surprenant de constater que certains candidats n'étaient pas équipés de règles pour tracer des traits ou de calculatrices ! Dans une agrégation Economie et Gestion, quelle que soit l'option, il faut s'attendre à mobiliser des outils de gestion !

3.2. Commentaires sur le fond

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

- Une paraphrase des annexes ou une exploitation imparfaite des annexes

Paraphraser les documents fournis est une erreur car d'une part, le jury les connaît et d'autre part, ce n'est pas la finalité de l'étude de cas. En revanche, il s'agit pour les candidats de signaler habilement ce qu'ils ont su en tirer et prouver ainsi leur compréhension et analyse du cas.

L'exploitation des annexes est assez souvent imparfaite : les points saillants sont rarement mis en évidence directement et par ailleurs ils ne le sont pas toujours dans l'optique de leur donner du sens, c'est-à-dire d'éclairer une décision ou une préconisation qu'elle soit

stratégique ou tactique. Ainsi, on peut dire de certains candidats qu'ils en restent au niveau des données sans passer au stade des informations propres à prendre une décision.

- Une absence de références académiques ou de cadres théoriques ou l'inverse une abondance de références académiques sans réelle mise en valeur.

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

Le manque de connaissances théoriques envoie un très mauvais signal au jury. La surabondance de références académiques (limitée à une citation d'auteurs), qui est parfois consommatrice de temps, n'est pas pour autant un meilleur signal envoyé au jury. En effet, il convient d'être en mesure de mobiliser certaines de ses connaissances (et non, toutes) au service du cas.

Traiter les questions en s'appuyant sur des cadres théoriques solides et pertinents pour le cas fait à l'évidence la différence.

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.

- Un manque de maîtrise des aspects chiffrés

Maîtriser les aspects chiffrés apparaît indispensable au regard des enseignements qu'assurera le professeur agrégé. Loin d'en fournir une liste exhaustive, les aspects chiffrés peuvent apparaître dans les études de marché (lecture et analyse des données de panels, traitement et interprétation des questionnaires, etc.), l'analyse des indicateurs de performance (DN, DV pour la distribution, taux de rebond, taux de couverture, etc.). Cette maîtrise recouvre quatre compétences distinctes mais complémentaires :

- savoir calculer au besoin en émettant des hypothèses de travail
- savoir interpréter
- savoir identifier l'utilité et les conditions d'usage
- savoir expliquer les étapes du calcul de manière pédagogique

Le jury attire l'attention des candidats sur les qualités pédagogiques.

- Un manque de prise de recul et d'esprit critique.

Les réponses attendues sont souvent d'ordre stratégique et opérationnel, nécessitant une prise de distance par rapport aux annexes et informations fournies. Les propositions doivent donc être des actions raisonnées et étayées par des bases théoriques, en aucun cas une improvisation.

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

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

Conclusion

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

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

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

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Nombre de copies : 35	
Distribution des notes	
Moyenne	8,78
Note la plus élevée	15,3
Note la plus basse	0
Écart-type	3,78
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	5 (14,28%)
Comprises entre 5 et moins de 10	19 (54,28%)
Comprises entre 10 et moins de 14	11 (31,43%)
Égales ou supérieures à 14	4

Cette année, le nombre de candidats a augmenté : 35 candidats contre 23 candidats présents l'année précédente pour 91 inscrits. En 2019, 26 candidats pour 91 inscrits; en 2018, 46 candidats pour 132 inscrits et en 2017, 52 candidats ont composé pour 138 candidats inscrits. En 2016, le nombre de candidats était de 51 pour 146 candidats inscrits. En 2015, le nombre de candidats qui a composé était de 56 pour 139 inscrits. En 2014, les candidats étaient au nombre de 47. Pour la session 2013, les candidats étaient au nombre de 34 alors que pour les sessions 2012 et 2011, les candidats étaient au nombre de 25, ce qui avait constitué un niveau particulièrement bas pour ces dernières années.

La moyenne de 2021 des notes obtenues est de 8,78 montrant une légère baisse par rapport à la session précédente.

Session	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Nombre de candidats	35	23	26	46	52	51	56	47	34	25
Moyenne	8,78	9,33	8,01	7,92	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1	8
Note de la meilleure copie	15,3	15,8 4	16,0 8	16,2	16,8	17,6	16,4	15,5 5	15	15,2 5

Note de la plus basse copie	0	2	1,24	1,4	0,4	1,4	0,4	3	2,5	0,75
Écart-type	3,78	3,11	3,54	3,91	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1	3,9

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « ACLOE » « Application de gestion des Candidatures en Ligne Ouverte pour le recrutement des personnels de l'Éducation » présente un cas de mise en place d'une application web de gestion des candidatures des vacataires dans l'éducation nationale. Le projet est mis en place par la DSI du rectorat d'une académie en région.

2.2- Analyse du sujet

Le premier dossier vise à explorer différents enjeux relatifs au management des systèmes d'information associés au projet ACLOÉ dans la perspective stratégique et opérationnelle.

Le dossier 2 s'intéresse au processus existant de recrutement des candidats et à son évolution visant à garantir une meilleure adéquation entre les besoins et les demandes d'emploi de remplaçants. Les candidats sont invités à modéliser le processus existant, puis à modéliser et exploiter la base de données associée à l'application de gestion et de suivi des recrutements des professeurs remplaçants.

Le dossier 3 s'attache à évaluer la capacité des candidats à proposer des solutions de mise en place de l'application ACLOÉ du point de vue des traitements. Il s'agit d'une part de s'interroger sur l'architecture fonctionnelle de l'application et, d'autre part, de travailler sur les traitements qui permettront de repérer les candidatures susceptibles de correspondre au mieux à un besoin de recrutement. Le candidat doit proposer une modélisation et une implémentation de traitements dans le langage de programmation de son choix.

Le dossier 4 permet aux candidats de réfléchir à l'infrastructure du réseau informatique qui accueillera la nouvelle application ACLOÉ. Cette réflexion passe par la proposition d'une architecture logicielle de l'application intégrant les éléments de sécurité inhérents à cette implémentation. Dans ce contexte, le candidat est également invité à proposer un plan d'adressage IP pour l'infrastructure réseau choisie.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Les annexes du cas doivent être mobilisées à bon escient. Leur présence dans le sujet donne aux candidats des éléments de contexte ou des précisions utiles pour répondre aux questions. Les informations sont donc à mobiliser dans les réponses aux questions posées, mais seulement si elles participent effectivement à répondre aux questions.

Si le candidat a des hésitations sur des notions ou des termes clés dans sa réponse, il vaut mieux qu'il s'abstienne : RGPD qui entre en vigueur le "25 mai 2017" (en fait c'est 2018) ; La théorie des coûts de transaction portée par Coase et Samuelson (en fait c'est Williamson).

Le jury note avec satisfaction qu'un grand nombre de copies traitent le premier dossier concernant le Management des Systèmes d'Information (MSI), ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en compte par les candidats.

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

Aussi, le jury souhaite rappeler qu'il est impératif de lire très attentivement les consignes afin de répondre avec exactitude aux questions posées et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre.

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

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

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

Dans le premier dossier, les interrogations relèvent de deux thématiques principales : les enjeux de la gestion de projet et les modalités pratiques de sa mise en œuvre. Pour ces thématiques, les liens avec les théories sont valorisés lorsque ces théories sont mobilisées à bon escient.

La première question (1.1) met en perspective le projet au regard de la nouvelle réglementation européenne sur les données.

Dans la deuxième question (1.2), il s'agit de comprendre sous quelle forme le projet prend part à la mise en œuvre d'une démarche d'alignement stratégique. Une définition de l'alignement stratégique est attendue. Le jury note que peu de candidats ont répondu à la question.

Dans la quatrième question (1.3), le candidat doit approfondir les avantages et inconvénients d'un développement clé en main ou sur mesure de l'application. Le jury interroge les arbitrages possibles entre les deux solutions pour l'application RH à implémenter. Le jury attendait que les candidats insistent sur les spécificités de chaque solution, les avantages et les inconvénients de manière structurée. Certains candidats ont évoqué à bon escient la théorie des coûts de transactions.

Dans la quatrième question (1.4), le candidat est également amené à prendre du recul en posant un diagnostic sur la gestion du projet, notamment en ce qui concerne les erreurs commises (question 1.4).

Dans le deuxième dossier, la première question (2.1) amenait le candidat à modéliser le processus de recrutement initial et à en envisager les améliorations possibles.

Dans la deuxième question (2.2), il s'agissait de modéliser les données de l'application de gestion et de suivi des recrutements. Il convenait de mettre en évidence les candidats au recrutement en les distinguant de leurs candidatures. De plus, il fallait notamment distinguer les notions de qualification, de discipline et de vœux d'affectation. La type de modèle était laissé au choix du candidat, en revanche la précision et la justesse du formalisme étaient naturellement évaluées.

La question 2.3 s'appuyait sur le modèle de données proposé dans le dossier documentaire et sollicitait la capacité des candidats à manipuler le langage SQL pour produire des informations précises. Dans ce type d'exercice, très habituel, la maîtrise du langage est indispensable. L'exactitude du résultat obtenu est précisément évaluée.

Dans le troisième dossier, la première question (3.1), le candidat devait proposer une architecture fonctionnelle pour l'application ACLOÉ. Le jury attendait que le candidat propose une solution structurée intégrant les interactions avec les acteurs concernés.

La deuxième question (3.2) amenait le candidat à modéliser un traitement automatisé capable de repérer les candidatures adaptées à un besoin de recrutement. Le jury attendait que le candidat retranscrive la logique d'enchaînement des différentes activités et a apprécié la précision de la solution proposée.

La question 3.3, au-delà de l'aspect de programmation pur, s'intéressait à la prévention d'attaques du type "injection SQL". Les candidats doivent être capables de définir ce type d'attaque, en connaître les contours, sinon les modalités, et savoir proposer des contre-mesures préventives de base (hygiène de base du code).

Dans le quatrième dossier, le questionnement invitait à présenter une infrastructure physique et une architecture logicielle propres à accueillir l'application développée. Une annexe venait à l'appui mais d'une manière suffisamment évasive pour permettre aux candidats de se démarquer en faisant état de leur maîtrise de ce genre de question, ce qui était attendu.

Ainsi, **la question 4.1** permettait de dresser un inventaire à la fois des logiciels système, des logiciels serveurs et des logiciels supports. Une explication des fonctions de chaque logiciel évoqué était attendue. Les personnes candidates ne devaient pas se contenter d'un inventaire à la Prévert mais aussi illustrer, voire justifier, les interactions existantes entre chaque élément.

La question 4.2 était l'occasion pour les personnes candidates d'exposer leur bonne connaissance des différents niveaux auxquels une infrastructure réseau peut être protégée contre les accès malveillants. Il est regrettable de constater qu'une large majorité ne s'est pas encore emparée de la question cyber sécuritaire pourtant aujourd'hui primordiale.

Les questions 4.3 et 4.4, enfin, devaient permettre aux personnes candidates de démontrer leur capacité à situer un service en ligne dans une infrastructure plus large, de type intranet/extranet. Force est de constater que bon nombre de réponses sont restées par trop incomplètes, se limitant à des considérations vagues, de l'ordre des conseils qu'on pourrait donner à un public non-spécialiste.

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 portée à l'orthographe et à la syntaxe. Le jury se réserve la possibilité de diminuer la note à ce titre. Il est inadmissible de proposer des copies comportant trop d'erreurs d'orthographe. De même, un effort dans le style doit être fait et dans l'écriture, certaines copies restent peu lisibles. 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, Les termes tels que "usine à gaz" ne doivent pas être utilisés. Il est également recommandé d'éviter une ponctuation trop expressive (points de suspension ou d'exclamation trop répétitifs). En résumé, du soin doit être apporté à la forme (aérer son texte, sauter des lignes, voire des pages quand on change de dossier, etc.)

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

De plus, des réponses structurées sont attendues et valorisées. Des réponses de type « catalogue », sans structure ni effort de synthèse ne montrent pas les capacités des candidats à s'appropriier et maîtriser le sujet. De même, des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage, ou même à la recopie de paragraphes entiers du sujet sont à proscrire. Un effort de synthèse est à fournir, par exemple sous la forme de tableaux de synthèse. 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. Il est notamment indispensable de bien respecter les formalismes propres à l'informatique, notamment en matière de modélisation.

4. Conseils aux candidats

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

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

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

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

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

Il convient de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

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

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Sujet : L'innovation au cœur de la supply chain et l'entreprise CCM Transport

1. Les résultats

Nombre de copies évaluées : 10	
Distribution des notes	
Moyenne	5,06 (5,26 en 2020)
Note la plus élevée	10,10 (vs 9,37)
Note la plus basse	1,20 (vs 2,87)
Écart-type	3,05 (vs 1,53)
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	6 (60% vs 62,5%)
Comprises entre 5 et moins de 10	3 (30% vs 37,5%)
Comprises entre 10 et moins de 14	1 (10% vs 0%)
Égales ou supérieures à 14	0

Pour cette deuxième année de l'option « Transport et logistique », le nombre d'inscrits était voisin de celui de 2020 (71). Cependant, 11 candidats seulement (contre 16 en 2020) ont composé (soit moins de 20% [versus 22,5%]) et 10 ont été évalués sur l'ensemble des écrits.

2. Le sujet

2.1- Présentation et analyse du sujet

Le sujet comptait 25 pages, dont 22 d'annexes. Il comportait, de nouveau, deux parties indépendantes - d'égale importance du point de vue de la répartition des points (50 points chaque) - la première comprenant deux dossiers.

La **première partie** (11 pages) portait sur l'innovation au cœur de la supply chain. Elle comportait dix annexes. Son contexte : le Groupement d'Intérêt Scientifique (GIS) « PASCA », créé en 2007 à Saint-Nazaire (Loire-Atlantique). Ce Pôle « Achats - Supply Chain - Atlantique » constitue une Plateforme Régionale d'Innovation (PRI) de la région des Pays de la Loire., avec comme ambition de participer au développement de la compétitivité des entreprises du territoire en mobilisant les leviers Achats, Logistique, Supply Chain. Ses missions sont triples : (1) Favoriser l'émergence de projets conjoints entre les laboratoires de recherche et les industriels territoriaux ; (2) Promouvoir les formations et les métiers Achats - Supply Chain sur le territoire pour permettre le développement des compétences attendues ; (3) Etre un lieu d'échange, entre les adhérents du pôle, sur des sujets d'actualités en animant des groupes de travail et des ateliers thématiques.

Les candidats au concours de l'agrégation étaient, plus précisément, sollicités par le PASCA qui enregistre, ces dernières années, de profonds bouleversements avec l'arrivée de nouveaux outils technologiques.

Le **premier dossier**, intitulé « Les mutations de la logistique », visait à répondre, en mobilisant certaines annexes, à trois questions. Il était sur 30 points, chaque question étant sur 10 points.

La première question devait permettre aux candidats de préciser, de façon structurée, leur vision de l'apparition et de la maturation de la fonction logistique en entreprise jusqu'à nos jours. Ils devaient, également, y aborder les différences clés entre la logistique et le supply chain management.

La deuxième question portait sur la logistique du futur : il s'agissait, notamment, d'expliquer l'origine de cette notion.

La troisième question était centrée sur les innovations en logistique et supply chain management. Les candidats devaient, tout d'abord, commencer par dire ce qu'est une innovation, puis par indiquer comment faciliter les innovations dans une organisation et, enfin, par rappeler les grandes innovations dans le domaine de la logistique et du supply chain management.

Le **deuxième dossier de la partie 1**, intitulé « Implantation de nouvelles technologies au cœur des chaînes logistiques », comportait deux questions. Il était sur 20 points, chaque question étant, comme pour le 1^{er} dossier, sur 10 points.

La première question, orientée « Nouvelles technologies et chaînes logistiques », avait pour but de demander aux candidats de présenter une typologie des nouveaux outils technologiques à la disposition des chaînes logistiques. Les propos devaient être illustrés d'exemples concrets.

La deuxième question portait sur la réussite d'un projet « logistique - supply chain management ». Il s'agissait d'en préciser les dimensions clés, puis d'en montrer les enjeux et d'en souligner les risques quand ces dimensions ne sont pas intégrées au projet

La **deuxième partie** (13 pages) portait sur l'entreprise de transport routier de marchandises CCM implantée à Courbevoie (92). Elle comportait également dix annexes. Le contexte : CCM propose des prestations diversifiées (messagerie, groupage, lots complets et partiels) grâce à son réseau de 30 agences réparties sur tout le territoire français. Bien implantée également en Allemagne et en Autriche, le transporteur propose aussi des transports de lots palettisés (lots partiels et complets) au départ et à destination de l'Europe centrale et orientale. CCM a, encore, noué des partenariats avec des transporteurs d'Europe de l'Est.

Le transporteur dispose, en plus, d'un réseau d'entrepôts, qui lui permet d'offrir des prestations logistiques très variées, du simple stockage à la gestion complète de la Supply Chain. OEA (Opérateur Économique Agréé) en douane, CCM dispose d'un parc de véhicules diversifié : porteurs, remorques, tracteurs - semi-remorques, fourgons, tautliners, plateaux, citernes - véhicules légers, poids lourds. Enfin, l'effectif de l'entreprise se caractérise par une grande diversité : âge, ancienneté, compétences, permis de conduire...

CCM souhaite développer ses activités sur de nouveaux marchés. Elle envisage, ainsi, de proposer des prestations transport entre la France et la Turquie, et réfléchit donc à la mise en place d'une nouvelle ligne régulière entre l'Île-de-France et la Turquie.

Le travail demandé aux candidats consistait à réfléchir aux différents aspects concernant cette nouvelle offre entre la France et la Turquie. Il s'agissait d'élaborer une proposition, qui devait aborder cinq domaines :

- la conception de la ligne (véhicules, conducteurs...);
- l'offre proposée aux clients ;
- la réalisation des opérations de transport (formalités...);
- la gestion des litiges concernant les envois (responsabilité, indemnisation...);
- le suivi de la qualité des prestations.

Les candidats devaient mobiliser leurs connaissances personnelles, ainsi que les informations fournies en annexes.

2. Le traitement du sujet par les candidats

2.1- Commentaires sur le fond

Le jury constate que toutes les copies ne traitent pas les deux parties proposées. Ainsi, des 10 candidats ayant été corrigés : (1) tous ont traité la 1^{ère} partie ; (2) deux n'ont pas du tout traité la 2^{ème} partie. Au final, deux candidats (soit 20% [versus près du tiers en 2020]) n'ont donc été notés que sur la moitié des points. Ajoutons que leur moyenne finale a été inférieure à 2 sur 20... Comme en 2020, les meilleures moyennes sont le fait de candidats n'ayant pas réalisé d'impasse.

Une recommandation : une courte introduction, permettant de contextualiser le sujet avant de se lancer dans la rédaction des réponses, est bienvenue et valorisée. Cette introduction doit réellement aider le candidat à prendre du recul, en parvenant notamment à dégager un fil conducteur sur chacune des deux parties. Le jury souligne qu'il est impératif de lire attentivement les consignes afin de répondre avec précision aux questions posées, et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre. Une lecture trop rapide des consignes apparaît trop régulièrement. Le jury regrette, également, des réponses insuffisamment structurées.

Dans la **première partie**, les interrogations concernent principalement la thématique de l'innovation au cœur de la supply chain.

Dans le **dossier 1**, lors de la **première question** (traitée par tous les candidats), il était demandé aux candidats d'expliquer, de façon structurée, leur vision de l'apparition et de la maturation de la fonction logistique en entreprise, puis de positionner et de différencier la logistique et le supply chain management. Au niveau d'un concours comme l'agrégation, il est capital que les candidats aient l'idée de produire des tableaux synthétiques mettant en évidence cette maturation ainsi que la différenciation entre les notions clés de logistique et de supply chain management. La majorité des candidats s'est, trop souvent, limitée à quelques éléments, pourtant pertinents. Cela restait insuffisant, dans la mesure où le jury souhaite que les candidats adoptent une vision académique. Le jury a, ainsi, regretté que peu de candidats aient fait référence à des auteurs majeurs, en particulier à Cooper, Ellram ou Lambert, ou encore aux éléments fournis en annexes (l'annexe 9 notamment).

Dans la **deuxième question** (traitée par 70% des candidats), le jury attendait que les candidats expliquent clairement la notion de « logistique du futur ». La très grande majorité a bien précisé qu'il y avait, à raison, un lien avec « l'industrie du futur ». En revanche, peu de candidats ont été en mesure de fournir des explications vraiment solides sur la « logistique du futur » et à analyser, en profondeur, l'annexe 8 (« Les quatre révolutions industrielles »).

Dans la **troisième question** (traitée par 90% des candidats), il s'agissait de définir ce qu'est une innovation et de préciser ce qui permet de faciliter l'innovation au sein des organisations. Enfin, les candidats étaient invités à rappeler les grandes innovations en logistique et SCM. Parmi ses attentes, le jury en manifestait une par rapport à un chercheur majeur : Schumpeter. Le jury a déploré le fait que peu de candidats ont réellement pris le temps de

définir correctement ce concept d'innovation, se contentant de « broder » autour. Parmi les innovations citées, celles concernant le système d'information reviennent, à juste titre, très régulièrement. D'autres (la palettisation, la conteneurisation...) semblent moins pertinentes, traduisant ainsi une certaine méconnaissance des candidats en la matière. D'ailleurs, les annexes intéressantes (1, 2, 4, 5...) sont restées peu exploitées...

Dans le **deuxième dossier, et la quatrième question** (traitée par 70% des candidats), il s'agissait de présenter une typologie des nouveaux outils technologiques à la disposition des chaînes logistiques. Deux dimensions principales étaient attendues : (1) une dimension plus physique (automatisation / robotisation [AGV véhicules autonomes et platooning, drones, réalité virtuelle et augmentée, jumeaux numériques, impression 3D...]) ; (2) une dimension plus informationnelle (digitalisation, capture et traitement des données (IA), Internet des objets (IoT) idéalement différence avec Internet physique, blockchain...). Le jury ne souhaitait surtout pas avoir un catalogue des innovations, mais davantage un regard éclairé sur les différentes possibilités, accompagné d'exemples de réalisations. Ce dernier point a vraiment manqué d'envergure, sans doute lié à un déficit de connaissances pratiques des candidats...

Dans la **cinquième question** (traitée par 80% des candidats), il était demandé aux candidats d'indiquer quelles étaient les dimensions clés d'un projet « logistique - SCM ». Quatre dimensions clés étaient particulièrement attendues : humaine, organisationnelle, technique et financière. Le jury regrette vraiment que peu de candidats aient pu parvenir à les mettre clairement en évidence. Enfin, très peu de copies en ont également montré les enjeux et les risques encourus quand les dimensions ne sont pas intégrées au projet.

Dans la **deuxième partie**, le travail proposé concerne principalement la thématique de la logistique internationale, à travers les prestations que réalise « CCM » en Europe. Rappelons que 20% (*versus* un quart en 2020) des candidats n'a absolument pas traité cette deuxième partie.

Les candidats au concours étaient invités à présenter, en tenant compte des contraintes (notamment douanières), les prestations transport les plus pertinentes entre la France et la Turquie, dans le cadre de la mise en place prochaine d'une nouvelle ligne régulière entre, plus précisément, l'Île-de-France et la Turquie. Le jury tient à préciser que cinq éléments de réponse étaient attendus dans la réflexion : (1) la conception de la ligne : organisation de la ligne, véhicules, conducteurs, autorisations de transport nécessaires (titres de transport) ; (2) l'offre proposée aux clients ; (3) la réalisation des opérations de transport : formalités contractuelles, formalités douanières, suivi des marchandises pendant leur acheminement ; (4) la gestion des litiges concernant les envois : responsabilité, indemnisation ; (5) le suivi de la qualité des prestations.

Les propositions des candidats devaient être argumentées et chiffrées, et devaient absolument s'appuyer sur leurs connaissances et sur les éléments fournis en annexes, des éléments intervenant dans la prise de décision, en particulier le coût et la durée de travail des conducteurs de TRM. Concernant l'offre proposée aux clients (2^{ème} domaine à traiter), les candidats devaient développer trois volets : (1) les prestations transport ; (2) les prestations douanières ; (3) le stockage - distribution. Quant au suivi de la qualité des prestations (5^{ème} domaine à traiter), le jury indique qu'une proposition de tableau de bord, avec des indicateurs pertinents concernant la qualité de la prestation (taux d'avaries, de retard, pertes...), était attendue.

Le jury tient à souligner, pour terminer, que sur la seconde partie, plus « technique » que la première, deux candidats (tout comme en 2020) ont réellement fait la différence (obtenant

respectivement 33,5 et 27 points sur 50), alors que la grande majorité y a montré sa non maîtrise des techniques de base en transport et stockage : 7 candidats y ont obtenu une note inférieure ou égale à 8,5 points sur 50.

3.2- Commentaires sur la forme

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

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

4. Conseils aux candidats

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

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

- du management des opérations logistiques, en particulier des opérations de transport à l'international ;
- des concepts logistiques clés en matière de performance, d'externalisation, de mutualisation des flux, de système d'information, de qualité, etc. ;
- des innovations récentes en matière de *supply chain management*, en particulier dans le domaine de la logistique du commerce en ligne et dans celui de la logistique urbaine.

Cette épreuve, notamment quand il s'agit de conduire une analyse stratégique, demande réflexion et ouverture. La qualité de l'argumentation (justification des choix opérés), qui permet aux candidats de valoriser leurs connaissances, joue alors un rôle majeur. Pour un

futur enseignant, il est, en effet, important que la présentation soit argumentée et qu'elle reste, bien entendu, claire (recours à des schémas et tableaux). Le jury tient, enfin, à attirer l'attention sur l'importance qu'ont les épreuves de management et d'économie - droit pour l'accessibilité et la réussite au concours de l'agrégation d'économie et de gestion. Un effort de maîtrise des concepts clés de ces disciplines constitue, par conséquent, un élément incontournable de réussite. De plus, la maîtrise de ces fondamentaux ne peut qu'améliorer la connaissance et l'ouverture d'esprit des candidats par rapport aux nouveaux enjeux et défis de la production actuelle de services, en particulier dans le secteur du transport et de la logistique.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

Leçon portant sur la management

1. Les résultats de la session 2021

Nombre de candidats admissibles	203	
Nombre de candidat auditionnés	169	
Moyenne	6,42	
Note la plus élevée	20	
Note la plus basse	0,5	
Écart type	5,195	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	79	46,75%
Comprises entre 5 et moins de 10	46	27,22%
Comprise entre 10 et moins de 14	24	14,20%
Supérieures à 14	20	11,83%

Comparaison avec les années précédentes

	2020		2019	
Nombre de candidat auditionnés	190		164	
Moyenne	6,04		6,59	
Note la plus élevée	20		20	
Note la plus basse	0,5		0,5	
Écart type	4,08		4,36	
Répartition des notes en effectifs				
Inférieures à 5	79	41,58%	62	37,80%
Comprises entre 5 et moins de 10	73	38,42%	62	37,80%
Comprise entre 10 et moins de 14	28	14,74%	26	15,85%
Supérieures à 14	10	5,26%	14	8,54%

Le nombre d'agrégatifs ayant participé aux épreuves orales du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a, pour ce qui est de la leçon portant sur le management diminué de 11,05 % en 2021 au regard de la session 2020, mais il reste légèrement supérieur (+3,05 %) à celui de 2019.

Par ailleurs nous constatons **une augmentation de la moyenne** de 6,29 % par rapport à 2020. Elle demeure néanmoins en légère baisse de 2,58% par rapport à 2019. **L'écart type est plus élevé qu'en 2020** (4,08) et qu'en 2019 (4,36), ce qui traduit une plus grande dispersion des notes qu'au cours des deux années précédentes : de meilleures notes, mais aussi de plus mauvaises.

Le pourcentage des candidats qui se sont vus attribuer **une note inférieure à 5** (46,75 %) a augmenté par rapport aux deux années précédentes (presque 5 points de plus par rapport à 2020 et 9 points de plus par rapport à 2019).

Le jury a octroyé moins de notes comprises entre 5 et 10 qu'en 2020 et 2019 (soit -11 points par rapport à chacune de ces années).

Le pourcentage des candidats ayant obtenu une note entre 10 et 14 continue de baisser légèrement (- 0,5 points par rapport à 2020 et - 1,6 points par rapport à 2019).

Les notes supérieures à 14 sont en revanche en nette progression par rapport à 2020 et 2019 (+ 6,6 points et + 3,3 points).

Ces évolutions s'inscrivent naturellement dans le rétablissement des calendriers des concours de l'agrégation interne et externe qui explique notamment la baisse des candidats auditionnés, de nombreux lauréats de l'agrégation interne s'étant abstenus de présenter les épreuves d'admissibilité de l'agrégation externe.

2. Les sujets

2.1 Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés pour cette session 2021 :

- L'organisation exploratrice
- Imaginer ou gérer
- Défendre la fidélité ?
- L'organisation éclatée
- Manager sans erreurs ?
- Déconflictualiser les organisations ?
- S'allier pour réussir ?
- L'adaptation de l'organisation ?
- Manager la turbulence
- Manager l'inconnu
- L'organisation sous surveillance

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

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

Aucun document n'est fourni en annexe.

2.2. Analyse des sujets

Onze sujets différents ont été proposés aux candidats :

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

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

Dans un second temps, le candidat est invité à proposer une transposition didactique et pédagogique de son propos, de son « état de l'art », à destination d'élèves de premières/terminales de Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG) ou d'étudiants en Sections de Technicien Supérieur (STS), et à préciser les choix pédagogiques retenus. La transposition didactique et pédagogique a cette année été demandée :

- six fois en classe de STMG ;
- cinq fois en STS.

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

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

Le sujet est accompagné d'un niveau de transposition (il s'agit donc de « faire passer dans un autre domaine ») imposé aux candidats - programmes de management, de sciences de gestion et numérique de classe de première ou de management, sciences de gestion et numérique (enseignement commun) de terminale de la série « sciences et technologies du management et de la gestion » ou les questions compétences et savoirs associés de nature managériale du programme de « culture économique, juridique et managériale » communs à plusieurs spécialités de brevet de technicien supérieur -. Les concepts proposés, font soit partie intégrante des programmes (exemple: les conflits, l'adaptation, les alliances), soit auraient dû être envisagés comme des éléments de prolongement (exemple: la fidélité, l'inconnu, la turbulence, etc.). Les candidats doivent faire preuve de leur capacité à expliciter le passage d'un savoir scientifique (état de l'art) à un savoir à enseigner (didactique) et donner rapidement des pistes pédagogiques sur leur transmission. Compte tenu du caractère externe du concours, le jury évalue davantage la capacité du candidat à mobiliser un savoir scientifique et à apprécier dans quelle il est capable de réinvestir ses connaissances dans des pratiques professionnelles.

L'épreuve dure une heure et se répartit comme suit :

- **40 minutes maximum** peuvent être consacrées à l'état de l'art du thème proposé **ET** à la transposition didactique et pédagogique. La répartition du temps consacrée à ces deux exercices permet au jury d'apprécier la capacité des candidats à gérer leur temps de présentation. Cependant, s'agissant de l'agrégation externe, les attentes sont évidemment plus fortes quant à l'état de l'art ; la transposition didactique et pédagogique doit venir ensuite comme une ouverture sur une réflexion sur les pratiques du métier ;
- **20 minutes maximum** sont ensuite dévolues à l'échange avec le jury. Ce dernier revient alors sur un certain nombre d'éléments de l'état de l'art proposés par la candidat afin, d'une part, de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés, de tester leur culture managériale, d'éclaircir, prolonger, discuter les arguments proposés et, d'autre part, de l'amener à justifier les choix didactiques et pédagogiques retenus.

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 à l'épreuve d'admission. Une première difficulté réside dans la capacité à bien aborder le sujet : quel est l'intérêt du sujet ? Quelle est son actualité ? En quoi il y a un enjeu à y répondre, voire à y répondre aujourd'hui ? Les travaux de mise en tension, de problématisation, de structuration, d'argumentation s'apparentent à ceux de la dissertation.

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

Généralement, les candidats ont proposé une accroche relativement standard, non spécifique au sujet, ce qui ne permet pas d'amorcer une problématisation pertinente. Pour éviter cela, il est conseillé de construire une banque d'exemples actuels, divers, pertinents et précis à partir de revues managériales dont le jury recommande vivement la lecture régulière. Ces exemples, travaillés en amont, devront néanmoins être réexaminés de façon à être reliés de manière convaincante au sujet proposé.

Les candidats ont fourni un réel effort pour tenter de **bien définir les termes du libellé** dans le langage usuel. En revanche, la transposition de ces derniers au champ managérial a été plus délicate et parfois hasardeuse. Si bien définir les concepts est une étape clé, les circonscrire dans le cadre managérial relève d'une impérieuse nécessité car elle permet de mettre en évidence les différents champs du management qui pourront être convoqués pour la démonstration. Dans ce cadre, une réflexion sur les typologies est recommandée, en particulier pour les termes polysémiques.

L'intérêt du sujet se cantonne dans un grand nombre de présentations à la prise en compte de la turbulence et de la complexité croissantes de l'environnement. Certaines références théoriques (chrono-compétition, hypercompétitivité, environnement VUCA, etc.) ont été proposées de manière artificielle et assez systématique, sans pour autant que les candidats maîtrisent avec précision ce que ces concepts recouvrent. En revanche, les références aux pratiques actuelles, aux dispositions réglementaires et législatives en vigueur et aux évolutions réelles de l'environnement sont beaucoup plus rares ou affirmées sans en envisager les conséquences. Le management induit la prise en compte du contexte, l'observation de l'environnement et non uniquement sa qualification et l'étude des pratiques, à l'instar des grands auteurs tels que Taylor, Sloan, Drucker, etc.

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

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

Face à ses difficultés introductives, un second écueil surgit rapidement dans **le traitement même du sujet** qui se traduit par une vision parcellaire de ce dernier :

- en n'abordant que certains aspects du sujet (par exemple, l'aspect vertueux de s'allier ou la seule obligation de s'adapter) ;
- en un décentrant le sujet parfois par une lecture trop rapide de l'intitulé ou des propos largement hors sujet (exemple : dérouler un cours sur l'analyse stratégique sans lien avec le sujet).

Une grande majorité de candidats écartent d'emblée sans aucune justification les organisations publiques et les organisations à but non lucratif de leur réflexion appauvrissant de facto cette dernière. Dans l'ensemble et d'un point de vue scientifique, les candidats ont, soit :

- réalisé des présentations dénuées de toutes références théoriques ;
- étayé leur exposé de références théoriques dont l'utilisation s'apparentait parfois à une simple évocation de concepts, ou de la seule citation d'un concept ou d'un auteur (par exemple l'hypercompétition citée sans en expliquer l'apport dans la réflexion du candidat). Cela donne à l'exposé un caractère superficiel et ne permet pas de mobiliser des notions précises et maîtrisées pour servir utilement l'argumentation ;
- choisi de convoquer uniquement des auteurs classiques. Une maîtrise parfaite de ces apports classiques est un minimum attendu à l'agrégation externe mais elle ne dispense pas d'envisager les courants plus modernes du management. À ce titre, la lecture régulière d'articles tirés de revues académiques actuelles est précieuse (Revue Française de Gestion, Management international, HBR, etc.).

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

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

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

La quasi-unanimité des prestations comportait **une conclusion**. Un effort a été fait dans la majorité des cas pour synthétiser le propos et tenter de répondre à la problématique. Le jury a évidemment accueilli favorablement ces pratiques. Néanmoins, les candidats n'ont pas toujours démontré la façon dont ils s'étaient

attelés à y répondre et certains ont omis de proposer une ouverture du sujet. Lorsque l'ouverture a été tentée, le questionnement proposé s'est souvent cantonné au cadre du sujet ou à l'inverse, a pris un caractère « surréaliste » ou hors-sol. Les candidats sont ici invités à proposer un nouveau thème de réflexion prenant appui sur les concepts de la leçon. Cet exercice témoigne des capacités des candidats à passer d'un axe de réflexion à un autre.

Transposition didactique et pédagogique

Sur le plan didactique et pédagogique, certaines remarques formulées dans les rapports des années précédentes semblent avoir été prises en compte permettant aux candidats de limiter certaines erreurs passées.

Il nous semble néanmoins utile de préciser l'objectif de cette partie. Elle doit permettre, en conclusion de l'état de l'art, de mettre en avant une réflexion sur le passage d'un « savoir scientifique » à un « savoir à enseigner » (didactique).

Aussi, cette partie de l'exposé doit naturellement être reliée au sujet, toutes les analyses didactiques et pédagogiques standards et sans lien explicite avec celui-ci sont logiquement lourdement pénalisées.

La dimension didactique est la plus importante. Le travail opéré ne doit pas se limiter à relier arbitrairement le sujet à une partie du programme, mais être le fruit d'une réflexion explicite sur la façon de transmettre les savoirs dans une classe. Il convient en particulier de faire émerger les obstacles didactiques, de les expliciter et d'imaginer des solutions pour les franchir.

L'explicitation de la pédagogie ne doit pas donner lieu à une proposition précise de documents, ni à la description d'une séance de classe complète. En raison des conditions de préparation, de l'absence d'une description précise de la classe, il convient de proposer rapidement quelques outils pédagogiques, en relation avec le sujet et en justifiant les choix et en aucun cas d'exposer des pratiques générales qui constitueraient des « one best way » quel que soit le sujet et le niveau.

Le jury a constaté :

- une connaissance correcte des formations retenues. Si les candidats savent, cette année, qu'en cycle terminal ce sont des capacités qui sont étudiées, en STS des compétences, il n'en demeure pas moins que rares sont ceux capables de les mettre en œuvre. Nous les invitons donc à franchir cette étape pour proposer des démarches plus convaincantes ;
- des incohérences dans les propositions didactiques et pédagogiques ;
- une trop grande part accordée à la transposition didactique et pédagogique. S'agissant d'une agrégation externe, « l'état de l'art » doit rester le cœur de l'épreuve. Certains candidats ont présenté des séquences pédagogiques complètes, allant jusqu'à proposer la liste des articles distribués aux élèves en monographie. Ce qui peut paraître démesuré compte tenu du temps de préparation et du caractère du concours. Les bonnes prestations ont la plupart du temps été proposées en 7-8 minutes et consacré une durée quatre fois

supérieure à « l'état de l'art ». Il est évidemment contreproductif de faire durer inutilement cette partie pour mener l'exposé à 40 mn, en développant un discours standard sans aucun lien ni réflexion avec le sujet ;

Globalement, les transpositions pédagogiques ont été peu convaincantes. Les écueils observés cette année pour la transposition didactique ont été :

- des entrées dans les programmes à partir d'un ou deux thèmes alors que parfois 4 ou 5 thèmes auraient pu être envisagés. Le jury invite ainsi les candidats à envisager plusieurs entrées démontrant une capacité à jongler avec les programmes, à faire preuve de recul et de maîtrise de ces derniers et à justifier leur choix au regard des autres entrées possibles. Ceci permet alors au jury d'apprécier leur sens critique et leur démarche didactique, qui doit être prépondérante par rapport à la pédagogie ;
- une rare formulation des obstacles didactiques, alors qu'ils doivent être au cœur de la réflexion ;
- une réflexion insuffisante sur l'adéquation entre la partie « état de l'art » avec le programme imposé et donc sur la façon la plus pertinente de mobiliser les connaissances. « Transposer » suppose d'appliquer à un autre domaine et donc d'adapter la problématique ;
- la mise en œuvre des concepts, certains étant inhérents aux programmes (conflit, alliance, adaptation, etc.), d'autres pas (fidélité, turbulence, inconnu, etc.) ;
- les questionnements ont été inexistantes et la progressivité de la pédagogie n'a que très rarement été envisagée ;
- une grande uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du programme la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité de cas pratiques à partir d'une monographie mais pas toujours bien justifiées, des études documentaires qui paraissent prêtes à l'emploi... alors que d'autres stratégies sont envisageables) ;
- les technologies de l'information et de la communication sont intégrées par les candidats mais de façon souvent très artificielle, sans réelle réflexion sur les conditions de mise en œuvre et de réussite. Citer un site ou une application sans en expliquer l'apport spécifique ne présente aucun intérêt.

L'échange avec le jury

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

En fonction des prestations, le jury est revenu sur un certain nombre d'incohérences de structuration voire de raisonnement, de définitions mal posées, de théories classiques (de base) non mobilisées, non assimilées ou encore d'exemples mal

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

Profil des candidats

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

Les prestations sanctionnées d'une note inférieure à 5 (46,75 % des candidats) présentent souvent des développements :

- dépourvus de cadrage théorique, de maîtrise des auteurs fondamentaux en management et de capacité d'analyse et d'argumentation ;
- et/ou sans recul.

L'exposé repose souvent sur une analyse du sujet qui ne met pas en lumière les enjeux ou qui révèle des incohérences :

- le traitement est alors hors sujet du fait d'une analyse fantaisiste ;
- et/ou comporte des erreurs grossières, difficilement admissibles à un niveau d'agrégation.

Les prestations ayant obtenu une note comprise entre 5 et 10 (27,22 % des candidats) se caractérisent par :

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

Les prestations créditées d'une note supérieure ou égale à 10 (26,03 % des candidats) font état de capacités des candidats :

- à poser un problème à partir d'une analyse des termes du sujet et d'une bonne capacité à mobiliser les connaissances adéquates pour le traiter tant en termes d'exemples que de théories, d'auteurs et de concepts ;

- à structurer son propos et à faire état d'un recul par rapport aux concepts proposés, voire d'une certaine capacité de rebond vers d'autres champs de manière théorique, didactique et pédagogique ;
- à expliquer et justifier, lors de la phase d'échange avec le jury, les propos tenus et les positions défendues.

La qualité d'écoute et de réflexion « sur le vif » ainsi que la capacité à convaincre par l'énonciation d'arguments intéressants et pertinents ont été valorisées.

3.2. Commentaires sur la forme

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

Les candidats sont dans leur grande majorité à l'écoute, polis et corrects dans leur tenue, leur langage et leur gestuelle.

On peut néanmoins regretter quelquefois, une mauvaise gestion de l'espace, un débit de paroles trop lent ou trop rapide, les exposés limités à la lecture des notes ou pire, de l'écran sur lequel est projeté le diaporama.

La projection des présentations assistées par ordinateur (PréAO) démontre une maîtrise de l'outil très variable en fonction des candidats, ce qui n'est toutefois pas nécessairement pénalisant.

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

La leçon de management de l'agrégation externe d'économie et gestion est aussi **un exercice de communication**. Nous encourageons donc les agrégatifs examiner les règles de base de la communication orale professionnelle.

Par ailleurs, il convient de vérifier que les titres des diapositives sont bien en lien avec le sujet proposé, et ne reprennent pas ceux de leçons d'entraînement.

De trop nombreux candidats présentent des supports contenant des fautes de français, syntaxe et orthographe, ce qui ne peut être admis dans le contexte du concours de l'agrégation. Cette remarque vaut aussi pour les noms des auteurs cités en référence.

La relecture, démontre une capacité de contrôle qui s'impose à un futur enseignant tout comme sa maîtrise de la langue française.

La gestion du temps, cette année encore a été inégalement maîtrisée : quelques exposés sont trop courts, d'autres ont dû être interrompus par le jury au bout de 40 minutes et enfin, certaines prestations « occupent » les 40 minutes dévolues mais sont étonnamment vides de contenu. 40 minutes constituent un maximum et ce temps peut ne pas être utilisé dans son intégralité dès lors que la démonstration est suffisante.

4. Conseils aux candidats

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

En matière de **gestion du temps**, le jury encourage les candidats à tendre vers une répartition qui consacrerait approximativement 20 à 30 minutes à l'état de l'art et plutôt moins de 10 minutes à la transposition didactique et pédagogique.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à **mener une réelle réflexion** : que me demande-t-on ? Quels sont les enjeux sous-jacents ? Quels sont les problèmes de management ? Quelle est la tension qui existe entre les termes du sujet ? Construits dans cette optique par les membres du jury, les sujets doivent mener à une problématisation originale et claire et permettent normalement d'éviter la production d'un « cours », d'un exposé de connaissances. Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit, de se limiter volontairement aux seules théories vraiment nécessaires pour répondre à la problématique et à construire un développement argumenté et cohérent.

Il ne s'agit donc pas de remplacer les concepts proposés par des concepts voisins plus familiers ou mieux maîtrisés. **Le décentrage du sujet doit être évité à tout prix**. La définition des termes du sujet est une étape fondamentale qui doit mener à une problématisation puis à une problématique justifiant les développements ultérieurs. Ce travail de définition est tout aussi crucial lors de l'épreuve d'admission que lors de l'épreuve d'admissibilité et ne relève pas d'un formalisme artificiel ni d'une simple obligation à satisfaire, mais constitue au contraire un moment clé de la réflexion, qui facilite la problématisation.

Nous invitons donc les candidats à mieux **réfléchir aux concepts proposés**, à les confronter les uns aux autres, à les articuler, à les mettre en tension. Dresser une liste des auteurs à convoquer dans une démarche démonstrative, ne vient que dans un second temps ! Essayer de recaser des pans entiers de connaissances prêtes à l'emploi à la seule lecture du libellé, en s'affranchissant de ce travail d'analyse, est inutile voire dangereux.

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

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

La phase de didactisation est essentielle : les candidats doivent démontrer leur capacité à placer les connaissances académiques convoquées dans la partie d'état de l'art à la portée d'élèves ou d'étudiants. Cela impose une connaissance fine des programmes et des publics cibles. Posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme est bien sûr nécessaire, mais il faudra les avoir étudié dans leur détail lors de la préparation du concours et ne pas les « découvrir » au moment de l'épreuve. Il est impératif de lier le sujet à une partie du programme imposé, notamment à partir d'une explicitation des obstacles didactiques, et des solutions envisageables.

Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats doivent intégrer cette diversité dans leur préparation et leurs propositions, à faire preuve d'originalité, d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes (sans tomber dans l'écueil de « la pensée magique » qui attribuerait à une méthode toutes les vertus !). Cette année encore, les propositions des candidats s'avèrent trop souvent standardisées et inadaptée au sujet. Les choix proposés l'auraient été pour n'importe quel sujet ! Il faut obligatoirement adapter la transposition et la stratégie didactique au sujet du jour.

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

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

1. Les résultats de la session 2021

Nombre de candidats : 52		
Distribution des notes		
Moyenne	5,55	
Note la plus élevée	14	
Note la plus basse	2	
Écart-type	3,07	
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	21	47,73
Comprises entre 5 et moins de 10	17	38,64
Comprises entre 10 et moins de 14	5	11,36
Égales ou supérieures à 14	1	2,27 %

	2020		2019	
Nombre de candidats auditionnés :	51		34	
Distribution des notes				
Moyenne	6,79		6,5	
Note la plus élevée	18		16	
Note la plus basse	0,5		1	
Écart-type	3,57		4,21	
Répartition des notes en effectif				
Inférieures à 5	14	27,45 %	13	38,2 %
Comprises entre 5 et moins de 10	26	50,98 %	13	38,2 %
Comprises entre 10 et moins de 14	8	15,69 %	6	17,7 %
Égales ou supérieures à 14	3	5,88 %	2	5,9 %

Le nombre de candidats qui ont fait le choix du droit à l'épreuve d'admission et effectivement présents à l'épreuve est stable par rapport à la session 2020.

La moyenne des notes obtenues, si elle était en progression lors des dernières sessions, est nettement orientée à la baisse en 2021 : 5,55 contre 6,79 en 2020 et 6,5 en 2019. C'est la proportion des candidats ayant obtenu une note comprise entre 0 et 5 qui a le plus progressé (+ 20 points) au détriment de ceux ayant obtenu une note entre 5 et 10 (- 12 points). Néanmoins, la note minimale attribuée cette année n'est que de 2/20. L'écart-type s'en trouve réduit. Les 6 candidats ayant obtenu une note minimale de 10/20 ne représentent que 13,5 % de l'ensemble.

2. Les sujets

Le nombre d'interrogeurs étant plus important lors de la session 2021, seules 5 journées d'interrogation ont été nécessaires pour entendre l'ensemble des candidats.

Les sujets proposés lors de ces 5 journées sont des sujets synthétiques constitués d'une notion ou articulant deux à trois notions empruntées aux éléments généraux du droit ou au droit des affaires et de l'entreprise.

Les sujets de la session 2021 sont les suivants :

- Quelle(s) protection(s) pour le conjoint du chef d'entreprise ?
- L'imprévu
- La fraude dans la vie des affaires
- Les contours de la relation d'emploi
- L'éthique des affaires

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

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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

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

Enfin, une majorité de candidats fournissent une prestation qui souffre de certaines insuffisances ne leur permettant pas de prétendre à une note supérieure à la moyenne. Certaines insuffisances tiennent à la construction même de l'exposé pour des candidats qui cernent mal les enjeux du sujet et en proposent un traitement partiel ou appuyé sur une problématisation insuffisante. Le jury constate également que certains candidats, moins nombreux cette année, s'appuient sur des exposés standardisés travaillés pendant leur préparation au concours ce qui les amènent parfois à ne pas traiter précisément le sujet qui leur est proposé. En général, ces candidats se trouvent en difficulté lors de la phase d'échange avec le jury car ils ne parviennent pas à justifier l'ensemble de leur raisonnement ou à préciser davantage les notions juridiques qu'ils ont pourtant abordées dans l'exposé.

3.2- Commentaires sur la forme

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

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

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 préférable plutôt que de procéder à des dilutions ou digressions inutiles. En revanche, une durée de moins de 20 minutes dénote généralement le manque d'inspiration des candidats qui reflète lui-même un manque de connaissances ou une réflexion insuffisante.

4. Conseils aux candidats

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

Il est conseillé aux candidats de connaître les récentes évolutions législatives ou jurisprudentielles dans les domaines couverts par le programme du concours. Cependant, cette seule connaissance ne peut suffire sans maîtrise des notions fondamentales qui y sont associées. De plus, ces évolutions doivent pouvoir être replacées dans un contexte plus général. Il n'est par exemple pas suffisant de pouvoir citer certains apports de la loi PACTE sans savoir expliquer la distinction entre une entreprise et une société, ou encore sans distinguer clairement l'associé du salarié. Il n'est pas non plus opportun de laisser penser que le droit des obligations a été régleménté en 2016.

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

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

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

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

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

ÉPREUVE ORALE D'ADMISSION

1. Les résultats de la session 2021

Nombre de candidats : 125	
Distribution des notes	
Moyenne	6,93
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	0,5
Écart-type	5,03
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	37,6%
Comprises entre 5 et moins de 10	40%
Comprises entre 10 et moins de 14	5,6%
Égales ou supérieures à 14	16,8%

La moyenne des notes obtenues par les candidats auditionnés a légèrement diminué cette année, même si elle demeure supérieure à la moyenne des sessions précédentes. Elle s'établit à 6.93/20 cette année contre 7,29/20 en 2020, 6,49/20 en 2019 et 6,31 en 2018.

Le nombre de candidats a légèrement diminué, passant de 144 à 125 candidats. La session 2020 avait été particulière du fait du contexte sanitaire : les oraux de l'agrégation externe s'étaient déroulés avant que les résultats de l'agrégation interne aient été connus, ce qui est exceptionnel et avait entraîné une hausse des candidats présents. Pour cette session 2021, il est probable que de très bons candidats admis à l'agrégation interne ne se soient pas présentés aux oraux de l'agrégation externe, expliquant à la fois la baisse des candidatures et la baisse des moyennes par rapport à la session 2020. Il faut donc plutôt saluer la tendance de fond à l'augmentation des moyennes observées depuis plusieurs années. Le jury espère qu'elle se poursuive et que les candidats continuent à améliorer leur préparation à cette épreuve.

La dispersion des notes continue d'augmenter légèrement, l'écart-type étant de 5,03 cette année contre 4,88 en 2020. Comme l'an dernier, la note la plus haute attribuée est 20/20, tandis que la note la plus basse est 0,5/20.

21 candidats (soit 16,8% des candidats contre 16,3% en 2020) ont proposé de très bonnes voire d'excellentes prestations (note supérieure à 14). Ils maîtrisaient les grands concepts de l'économie. Ils étaient en mesure de les illustrer et de les articuler autour d'une réflexion construite, rigoureuse et claire.

7 candidats (soit 5,6% du total contre 16,3 % en 2020) 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.

50 candidats (soit 40% contre 31,91% en 2020) 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, 47 candidats ont obtenu une note inférieure à 5 (37,6% contre 35,46% en 2020). Les lacunes étaient bien trop importantes, les exposés parfois hors-sujet ou mal construits, et les réponses aux questions étaient très insuffisantes. Nous invitons ces candidats à lire très attentivement la section « conseils aux candidats » ci-dessous, et à recentrer leur travail autour des concepts fondamentaux de l'économie.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets proposés lors des oraux d'économie pour la session 2021 sont les suivants :

La relance économique: verte et européenne?

Les enjeux de la finance verte

Fiscalité environnementale et équité

Le prix de la gratuité

Economie numérique et financement intermédié

Les enjeux du financement du déficit public

Politiques industrielles et économie numérique

La soutenabilité des dettes

Concurrence et environnement

Innovation et santé publique

Mutations contemporaines de l'emploi et progrès technique

2.2- Analyse des sujets

Les sujets proposés s'appuyaient largement sur les thématiques complémentaires traitées au niveau master mais ils pouvaient aussi faire appel à des éléments de connaissances fondamentales en économie.

Les sujets ne pouvaient et ne devaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant: l'épreuve est avant tout un exercice de réflexion, il ne s'agit pas de faire ou de reprendre un cours ou un corrigé, mais il faut respecter un plan de dissertation.

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

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

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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. Parfois, 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.

Les connaissances mobilisées par les candidats n'ont pas toujours été adéquates. Certains candidats tiennent absolument à utiliser des connaissances en l'économie de l'environnement alors qu'aucun élément ne rattache leur sujet à ce champ disciplinaire, comme « économie numérique et financement intermédié ». De plus, une bonne maîtrise des théories keynésienne et néoclassique demeure un préalable indispensable pour aborder cette épreuve. Un grand nombre de candidats n'a jamais entendu parler du modèle de choix intertemporel, alors même qu'il constitue la base de la plupart des analyses microéconomiques et macroéconomiques concernant l'épargne. Le jury invite également les candidats à bien étudier les hypothèses associées aux différentes théories pour ne pas les opposer de façon caricaturale et pouvoir comprendre leurs apports respectifs : par exemple, les conclusions du modèle keynésien simplifié découlent notamment des hypothèses de rigidité des prix et de fermeture des économies, ce que tous les candidats n'ont pas intégré.

Le jury rappelle enfin aux candidats d'être particulièrement prudents dans les références théoriques mobilisées dans l'exposé / dans leur diaporama : toutes ces références doivent être maîtrisées, car le jury y revient souvent et s'étonne de

constater que certaines théories sont citées sans être connues par le candidat. Ainsi, il est déroutant de voir un candidat mentionner la théorie du consommateur et ne pas connaître les concepts de courbe d'indifférence ou de taux marginal de substitution.

Conformément aux préconisations du rapport de l'an dernier, les candidats ont été fréquemment interrogés sur un ou plusieurs graphiques. Le graphique du marché concurrentiel a souvent été correctement représenté mais quelques candidats commettent des erreurs sur les axes, ce qui témoigne d'un manque de préparation. Ils obtiennent alors des résultats aberrants lorsque le jury pose des questions simples de statique comparative, sans parvenir à identifier le problème. Par contre, très peu de candidats sont en mesure d'expliquer la détermination d'un équilibre en monopole ou de représenter les surplus associés. La comparaison par rapport au modèle de référence en concurrence parfaite est pourtant utile pour comprendre le rôle du pouvoir de marché des entreprises sur le prix et la quantité à l'équilibre et les conséquences sur le bien-être collectif.

3.2- Commentaires sur la forme

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

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

Par ailleurs, nous invitons les candidats à relire leurs diapositives avant leur passage à l'oral. Les fautes d'orthographe pourraient aisément être évitées en utilisant les correcteurs disponibles dans leur suite logicielle. Les problématiques ou les titres trop longs sont bien souvent si mal rédigés qu'ils n'ont plus aucun sens dans la langue française.

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

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

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

4. Conseils aux candidats

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

La durée de l'exposé

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

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

L'analyse du sujet

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

La construction de l'introduction

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

La structure de l'exposé

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

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

être clair, synthétique, et traduire en quelques mots l'idée générale développée dans la partie ou la sous-partie.

Les arguments mobilisés dans le développement

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

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

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

Les graphiques et leur présentation

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

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

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

La place des faits économiques

Les candidats doivent être capables d'illustrer certains de leurs arguments par une donnée, une tendance, un fait historique... Ces illustrations proviennent d'organismes de recherche et/ou de collecte de données (Banque Mondiale, FMI, CEPIL, INSEE, OCDE, OFCE...), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles.

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

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

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

Nombre de candidats : 53	
Distribution des notes	
Moyenne	10,3
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	2
Écart-type	5,24
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	8
Comprises entre 5 et moins de 10	18
Comprises entre 10 et moins de 14	10
Égales ou supérieures à 14	17

	2020	2021
Nombre de candidats auditionnés :	57	53
Distribution des notes		
Moyenne	10,6	10,3
Note la plus élevée	20	20
Note la plus basse	3	2
Écart-type	5,42	5,24
Répartition des notes en effectifs		
Inférieures à 5	9 (15,79%)	8 (15,09%)
Comprises entre 5 et moins de 10	18 (31,58%)	18 (33,96%)
Comprises entre 10 et moins de 14	11 (19,30%)	10 (18,87%)
Égales ou supérieures à 14	19 (33,33%)	17 (32,08%)

La moyenne est légèrement inférieure à celle de l'année précédente. La part des notes égales ou supérieures à 10 représente pour cette session 51%. La part des notes inférieures à 5 représente 15% des notes attribuées. Le jury a utilisé une échelle de notation large et l'écart type cette année est de 5,24 ce qui montre la volonté du jury d'utiliser l'ensemble de l'échelle de notation pour hiérarchiser les prestations orales.

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

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

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

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

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- La gestion d'un climat social dégradé et conflictuel dans un groupe français de centres d'appels.
- L'enjeu de l'égalité femmes-hommes au sein d'une entreprise internationale de sécurité privée
- La mise en place d'une stratégie RH de mobilité internationale et de gestion des carrières au sein une entreprise pétrolière et gazière française
- La gestion d'une crise de croissance qui a généré des problèmes de ressources humaines et de culture d'entreprise au sein d'une entreprise de service, 1^{er} site de vente entre particuliers en France
- La gestion des principaux risques humains et organisationnels liés à la généralisation du télétravail au sein d'une collectivité territoriale
- La mise en place de nouvelles pratiques de GRH pour accompagner la digitalisation du travail au sein d'une entreprise de services d'aide à la personne

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

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

2.2- Analyse des sujets

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

Le candidat est souvent positionné comme consultant RH. Cette posture favorise une prise de recul cohérente avec le concours de l'agrégation.

Chaque sujet incite les candidats à réfléchir sur un ensemble de problématiques possibles d'administration et de gestion des ressources humaines.

Les membres du jury évaluent notamment :

- la cohérence de la démarche présentée dans le champ disciplinaire de cette épreuve,
- la justification des choix et des solutions proposés par le candidat,
- l'application pertinente des outils RH proposés par le candidat,
- la capacité à communiquer de manière efficace
- la capacité à prendre appui sur des apports théoriques pour justifier la démarche d'analyse et les solutions RH envisagées

Il convient de rappeler que le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets et adaptés au contexte du sujet. La mobilisation pertinente des théories classiques et récentes est aussi un élément important d'évaluation. De plus, le traitement du cas nécessite aussi de prendre appui sur une dimension juridique et communicationnelle qui ne doit pas être écartée par les candidats.

Le candidat doit être prêt à aborder tout type de contexte : entreprise publique ou privée, nationale ou internationale, PME ou grande entreprise, associations, collectivités territoriales... A la diversité des organisations proposées doivent correspondre une analyse de la situation et des propositions adaptées et justifiées. Les solutions RH ne s'appliquent pas de manière uniforme et homogène à tout type d'organisation. Le candidat doit être capable de sélectionner les solutions adéquates et de justifier le refus de choisir celles qui ne le seraient pas ou d'adapter des solutions plus éloignées du contexte à celui-ci.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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

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

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

Certaines prestations orales ont proposé en introduction ou en conclusion des citations ou des extraits de textes d'auteurs. Cependant, ces propositions ne doivent être artificiellement délivrées aux membres du jury ; elles doivent avoir un sens et s'inscrire dans une argumentation pertinente au regard des problèmes soulevés par le cas.

Les membres du jury ont relevé que certains candidats semblaient appliquer une grille de lecture générale préparée à l'avance, sans discernement et sans tenir compte de la spécificité du contexte proposé. Le jury attend des candidats une analyse et des propositions en adéquation avec le contexte du sujet et une contextualisation de leur réflexion. Les intitulés des parties et des sous parties permettent souvent de mesurer ce degré de contextualisation et de repérer les plans préconçus et hors contexte. La lecture attentive du contexte proposé est, une fois encore, une clé incontournable pour cerner les enjeux du cas.

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

L'ensemble des sujets proposaient explicitement aux candidats de « *mobiliser des grilles de lecture théoriques récentes et adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes* ». Cet élément est incontournable dans la présentation de l'exposé. Quelques candidats ont proposé une analyse dépourvue de références théoriques, ce qui n'est pas admissible pour le concours de l'agrégation. En effet, les candidats doivent être capables d'inscrire de manière réfléchie et pertinente des concepts théoriques et/ou des auteurs dans leur analyse et leur argumentation. Bien entendu, il faut cibler des apports théoriques en relation avec le contexte et la problématique du sujet. L'exercice ne consiste pas simplement à énumérer des auteurs mais à utiliser les apports théoriques dans une logique argumentative qui permet de consolider l'analyse ou les solutions proposées. Le cadre théorique mobilisé doit être parfaitement maîtrisé par le candidat et en relation avec le programme de la discipline. Le recours à des auteurs implique toujours de démontrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Cet appui théorique est incontournable et témoigne de la qualité du travail de préparation et de révision engagé par le candidat. Là encore, il convient de souligner l'importance d'une mise à jour permanente des connaissances théoriques. Certains candidats se sont appuyés sur des bases théoriques limitées, dépassées sans tenir compte de l'évolution des connaissances en la matière.

Les sujets proposés invitaient les candidats à réaliser un diagnostic opérationnel et à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Les contextes proposés ne sont pas seulement des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais nécessitent une interrogation préalable sur les types d'outils pertinents à proposer pour élaborer une solution RH réaliste et pérenne. Le jury est sensible à la pertinence des outils proposés et à la justification des choix opérés par le candidat. C'est dans la seconde partie de l'épreuve que l'échange avec les membres du jury permettra au candidat d'expliquer, de justifier, de compléter ou de relativiser sa ou ses propositions. Les candidats doivent saisir cette opportunité de dialogue et de regard distancié et ne pas se contenter d'une simple répétition des propos antérieurement tenus lors de l'exposé. En effet, les candidats doivent dévoiler leur capacité à adopter différents points de vue et à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées.

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

Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidats doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées et proposer des réponses réfléchies en adéquation avec les attentes sous-entendues par le questionnement. Le candidat doit faire preuve de discernement, de mesure dans ses propos pour construire une réponse argumentée, précise et pertinente. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis. Certains candidats essayent de mettre en place une stratégie de communication pour gagner du temps en développant de manière excessive et inadéquate leur réponse. Cette stratégie n'est pas forcément opportune pour montrer ses qualités d'écoute et son sens de la communication. Le candidat doit faire preuve d'écoute active pour ajuster la qualité et le développement de sa réponse à la question posée.

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

3.2- Commentaires sur la forme

L'ensemble des candidats a respecté les règles de l'épreuve et notamment le temps imparti à l'exposé. Néanmoins, il convient de rappeler que la qualité de l'exposé n'est pas systématiquement liée à la durée. En effet, les membres du jury rappellent aux candidats que les 40 minutes d'exposé constituent une durée maximale. Cette année encore, certains candidats ont proposé en 30 minutes un exposé structuré, pertinent et argumenté qui leur a permis de réussir l'épreuve. Il faut aussi préciser que l'exposé est un exercice de communication orale qui nécessite de la conviction, de la rigueur et du dynamisme. Cela implique une élocution claire, convaincante et dynamique.

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

Globalement, les supports proposés ont répondu aux exigences de qualité attendues par le jury (pertinence, clarté, forme, syntaxe dont l'orthographe...). Ces supports doivent venir éclairer les propos du candidat. Ils ont pour but de présenter un plan, d'appuyer une démonstration, d'étayer un argument ou d'apporter une synthèse de la démonstration effectuée à travers par exemple un schéma conceptuel, un graphique, le descriptif d'un outil, un tableau....Les supports apportant des éléments d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport à des supports plus descriptifs. Le support ne doit pas être l'occasion de procéder à une lecture linéaire des diapositives proposées. C'est un point de départ à une argumentation approfondie qui doit permettre de construire une véritable démonstration, reposant sur des bases théoriques et opérationnelles.

4. Conseils aux candidats

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

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

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

5. Exemple de sujet [pour les épreuves d'option]

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

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

Le groupe DEMARCHPHONE

Le groupe DEMARCHPHONE a été fondé, en France, en 2005. Il se positionne comme l'un des leaders sur le marché français des centres de contacts et a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros. Le groupe gère un ensemble de 7 centres d'appels téléphoniques répartis sur l'ensemble du territoire, notamment en périphérie de villes moyennes et compte à ce jour plus 900 collaborateurs salariés. Ces centres, constituant des plateformes téléphoniques, regroupent une grande variété d'activités allant de l'assistance (juridique, technique, médicale) au télémarketing en passant par les enquêtes, la vente ou le service après-vente. Le groupe signe des contrats avec des entreprises qui, en grande majorité, souhaitent externaliser leur service "client et prospection". Le siège social est basé à Montreuil, près de Paris. L'entreprise est basée sur un mode organisationnel hiérarchisé qui permet un fonctionnement simple du groupe et une répartition précise des tâches.

Le groupe DEMARCHPHONE a standardisé les procédures de tous ses centres d'appels qui reçoivent et transmettent un important volume d'appels par téléphone.

L'espace de travail des téléopérateurs est le même partout en France. Munis de leur casque, de leur téléphone et sous les directives d'un superviseur, les opérateurs assurent le bon déroulement des appels à l'aide très souvent d'un scénario téléphonique préétabli.

Il existe deux types d'équipe dans le centre d'appels : le *front office* et le *back office*.

Le front office est constitué de téléopérateurs qui sont en relation directe avec les utilisateurs (les personnes contactées) alors que le back office est dédié à la gestion des tâches administratives, des commandes, des demandes et des réclamations des utilisateurs. L'objectif stratégique essentiel que s'est fixé le groupe est de fournir une expérience de qualité afin de rester un acteur incontournable du secteur, fortement concurrentiel.

Afin d'évaluer la satisfaction des utilisateurs durant les appels téléphoniques, le groupe a mis en place un contrôle qualité du travail des téléopérateurs. Chacun d'entre eux peut suivre en temps réel le temps d'attente de la personne contactée, le délai de traitement de l'appel, le nombre d'appels par heure, le coût par appel et la note attribuée par l'utilisateur en fin d'appel. Ces ratios sont comparés en direct aux objectifs fixés et aux taux attendus par le superviseur du centre d'appel.

Pour que les centres d'appels du groupe répondent aux exigences du marché, des investissements importants ont été réalisés depuis quelques mois par l'achat de matériels technologiques haut de gamme (notamment une connexion internet ultra performante, un système de bases de données rapide, sécurisé et ergonomique, des micro-casques filaires...)

Chaque centre d'appels est sous l'autorité d'un manager référent chargé de gérer un ensemble de superviseurs. Ces derniers sont responsables de projets d'activité et d'une équipe de téléopérateurs dédiée. En effet, les équipes de téléopérateurs sont affectées chaque semaine à un superviseur en fonction des missions à effectuer.

Au niveau de l'organisation du travail, les postes de travail des téléopérateurs sont caractérisés par une activité individuelle, un travail répétitif et fortement normalisé sous le contrôle direct d'un superviseur.

Le DRH du groupe, M. Berenson, est très inquiet car il doit faire face à une crise majeure survenue dans le centre d'appels de Valence dans la Drôme. Il y a trois semaines, M. Carri, salarié depuis 10 ans, a tenté de mettre fin à ses jours sur son lieu de travail. Le manager a retrouvé sur son bureau une lettre dénonçant les conditions de travail épouvantables, les cadences infernales imposées par les objectifs à atteindre et le manque de considération de la hiérarchie. M. Carri accusait notamment les techniques de management utilisées par les superviseurs. Sur l'intranet de l'entreprise, il a posté le même jour un courriel qui a été envoyé à de nombreux téléopérateurs et superviseurs du centre d'appels : « *Mon travail me hante chaque matin et me fait souffrir. Depuis des semaines, j'ai été maltraité, baladé, déqualifié par mes responsables hiérarchiques obnubilés par la révolution numérique et la rentabilité. Je ne supporte plus ce travail de téléopérateur où l'humain a été piétiné par les objectifs à atteindre coûte que coûte et DEMARCHPHONE s'en moque éperdument. Je suis à bout...* »

Le DRH, M. Berenson, s'est rendu en urgence sur le site et a lancé un "audit flash" auprès des salariés par un cabinet extérieur à l'entreprise afin de recueillir la parole "à chaud" et réaliser une première analyse du climat social de l'entité.

Les premiers retours des experts sont alarmants. En effet, il ressort de leurs premiers entretiens que *"l'ambiance de travail est tendue, voire violente"* au sein du centre d'appels. Ils mettent en évidence *"la grande défaillance du management"*.

A la suite de ces premiers constats, M. Berenson veut apprécier avec plus de précision la nature et l'ampleur des dysfonctionnements identifiés pour mettre en place des actions correctrices et préventives. Il veut impérativement régler cette crise au plus vite pour éviter qu'elle ne se propage à d'autres centres d'appels. L'image du groupe est en jeu et M. Berenson, en qualité de DRH, est soucieux d'apporter des réponses rapides et efficaces au personnel.

En tant qu'expert au sein d'un cabinet de conseil en GRH, vous êtes chargé(e) d'aider le DRH du groupe DEMARCHPHONE à résoudre cette situation.

1°) Vous procéderez à un diagnostic précis de la situation à laquelle est confrontée le DRH au sein du centre d'appel de Valence afin de mettre en évidence les causes et les enjeux des dysfonctionnements constatés.

2°) Vous proposerez des actions pertinentes pour résoudre la situation en mettant en place des outils concrets de GRH, visant à générer un climat social serein.

Pour réaliser les travaux demandés, 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 : Extraits des entretiens menés par le cabinet d'audit

Amélie X - 48 ans - téléopératrice depuis 3 ans

« Je n'ai pas le choix car je dois nourrir mes enfants et le superviseur le sait. Il nous tient de cette manière et il n'hésite pas à nous rappeler sans cesse que le chômage est pire que travailler ici. Cela conduit à une pression maximale. Ici, les salariés sont toujours stressés et ils ont peur de perdre leur emploi. »

Karim Y - 26 ans -téléopérateur depuis 5 ans

« Sans diplôme et après un parcours scolaire chaotique, j'ai trouvé ce job qui me permet de payer mon loyer et de vivre. Bien sûr, ce n'est pas très motivant mais j'ai au moins un travail. Tout est très, trop encadré et je n'ai aucune autonomie. Le plus angoissant, c'est d'atteindre les objectifs d'appels fixés par le superviseur. Par moment, cela paraît tellement énorme, que j'ai l'angoisse de ne pas y arriver. J'ai d'ailleurs développé de l'eczéma et je suis sûr que c'est à cause de ce stress quotidien. »

Cheng W- 34 ans - téléopératrice depuis 1 an

« La cadence est tellement soutenue qu'il y a un taux important d'absentéisme. Lorsqu'un salarié est en retrait pendant 2/3 minutes le superviseur lui fait remarquer. Tout est contrôlé en temps réel. Il faut implorer une pause pour aller aux toilettes et encore, on vous fait remarquer que cette pause met en danger les objectifs à atteindre. D'ailleurs, on a un taux d'absentéisme de plus de 20 %, l'un des plus élevés de France. »

Sophie B - 29 ans - chargée de la réclamation des clients - back office - déléguée du personnel

« Depuis de nombreux mois, nous nous inquiétons de la situation. A l'extérieur, le groupe DEMARCHPHONE communique sur l'aspect humain. Mais à l'intérieur, on impose aux salariés de régler les appels en moins de 5 minutes et de répondre à 90 % des appels. C'est de l'hypocrisie totale. Il n'y a aucune valeur humaine au sein de cette entreprise. Si cela continue, je vais démissionner. »

Pierre D - 42 ans - téléopérateur depuis 10 ans

« On a tous été très choqués par la tentative de suicide de notre collègue. Il a pris des médicaments avant de se rendre au travail. Il y a des indices importants qui laissent penser que cette tentative était liée aux mauvaises conditions de travail dans le centre. C'est à mon avis en partie dû au management redoutable des superviseurs qui n'ont comme seul soucis que de maximiser les objectifs d'appels à atteindre. Ils n'ont aucune compassion et n'ont aucun sens des relations humaines. Ils ont tous été formés par l'école de Management du groupe. Je suis désormais persuadé que c'est une des causes du "climat anxigène" dans l'entreprise. On leur apprend des techniques pour créer un "management par la terreur". A tel point que notre collègue a craqué...»

Georgia T - 33 ans - téléopératrice depuis 2 ans

« On nous a donné du nouveau matériel, paraît-il très performant mais nous n'avons jamais été consultés sur notre quotidien au travail. Nos espaces de travail sont toujours exigus et très bruyants. Cela me déclenche des migraines à répétition. Notre travail est statique et répétitif. On ne peut jamais souffler. »

Annexe 2 : Les principaux risques sur la santé des téléopérateurs

Le travail dans les centres d'appels peut exposer les téléopérateurs à des contraintes multiples susceptibles d'avoir un effet néfaste pour leur santé physique et mentale. Les téléopérateurs sont notamment souvent soumis à un rythme de travail intensif. Des conditions de travail astreignantes peuvent entraîner :

- une dégradation de l'état de santé des salariés (fatigue, stress, anxiété, troubles du sommeil, épuisement nerveux, burnout...),
- des difficultés pour l'entreprise (absentéisme, démotivation, turnover, difficultés de recrutement et de fidélisation).

RISQUES ET CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ	ORIGINES
Stress, fatigue, anxiété, troubles psychologiques	<ul style="list-style-type: none"> • Pression temporelle, rythmes de travail intensifs • Faible autonomie (travail scripté, contrôle permanent du travail) • Charge mentale importante (plusieurs tâches simultanées) • Violence verbale • Charge émotionnelle élevée : obligation de garder son calme et d'être cordial en toutes circonstances • Bruit ambiant excessif (voix, conversations voisines, climatisation, imprimantes...) • Situations de travail isolé • Travail en horaires atypiques
Troubles musculosquelettiques (TMS : douleurs aux membres supérieurs, lombalgies)	<ul style="list-style-type: none"> • Espace de travail exigü • Poste de travail inadapté : écran, souris et clavier mal positionnés • Travail au téléphone avec un combiné • Travail statique et répétitif • Contrôle continu des performances en temps réel • Manque de soutien social
Atteintes auditives	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau sonore du casque • Niveau sonore ambiant • Chocs acoustiques
Pathologies de la voix	<ul style="list-style-type: none"> • Bruit ambiant important obligeant à forcer la voix
Fatigue visuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Travail sur écran soutenu et continu • Ecran de visualisation mal réglé ou mal positionné

RISQUES ET CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ	ORIGINES
	<ul style="list-style-type: none"> • Eclairage ambiant insuffisant ou inadapté • Température ambiante élevée et humidité de l'air trop faible entraînant une sécheresse oculaire

Le choc acoustique

Les chocs acoustiques sont des événements électro-acoustiques rares et imprévisibles conduisant à des niveaux de bruit insupportables, mais brefs, dans les casques téléphoniques. Ces incidents peuvent conduire à des **traumatismes sonores** (hypersensibilité au bruit, baisse de l'audition) reconnus comme **accident du travail**.

<http://www.inrs.fr/metiers/commerce-service/centre-appel.html>

Annexe 3 « Le harcèlement managérial mis en exergue par le procès France Télécom relève d'une stratégie globale »

Si le jugement, le 20 décembre, retient l'idée qu'une stratégie d'entreprise, et non plus des comportements individuels, puisse constituer une infraction pénale, une nouvelle ère pourrait s'ouvrir dans les relations entre droit et management, analysent les chercheurs Gaëlle Deharo et Sébastien Point dans une tribune au « Monde ».

Tribune. Le procès France Télécom a souvent été présenté comme un procès hors norme par son ampleur, ses protagonistes, le nombre de ses victimes. C'est aussi un procès qui fera date sur le plan juridique.

« *Le but de ce procès n'est pas de poser un jugement de valeur sur vos personnes, mais de démontrer que l'infraction pénale de harcèlement moral peut être constituée par une politique d'entreprise, par l'organisation du travail, et qualifier ce que l'on appelle le harcèlement managérial* », a affirmé la procureure de la République. Et elle a ajouté, s'adressant aux juges : « *L'évolution du droit vous permet de reconnaître l'infraction pénale de harcèlement managérial* ».

« Harcèlement managérial » : la formule n'est pas nouvelle, mais elle a longtemps été utilisée comme synonyme ou comme sous-catégorie du harcèlement moral. La jurisprudence de la Cour de cassation avait consacré l'existence d'un harcèlement moral « *de type managérial* », mais celui-ci se caractérisait par les méthodes de gestion « *mises en œuvre par un supérieur hiérarchique* ».

Mais le harcèlement managérial mis en exergue par le procès France Télécom relève pour sa part d'une réalité différente, dès lors qu'il ne se rattache pas à un harceleur ou à un groupe de harceleurs, mais à une stratégie globale. On déplace le point focal, depuis la conduite d'un ou de plusieurs individus vers le système de

management lui-même. Cela a été explicitement souligné par la procureure : « *Il est incontestable qu'en programmant la restructuration par des réductions massives d'effectifs et des mutations professionnelles en trois ans, les dirigeants ont conscience qu'ils déstabilisent les salariés* ». Elle a précisé : « *Vous allez même plus loin. Vous la recherchez, cette déstabilisation. Et vous la baptisez déstabilisation positive* ».

C'est bien la manière dont s'est déroulée la réorganisation de l'entreprise qui est en cause. Les plans de réorganisation, baptisés Next et Act, s'accompagnaient d'un changement de paradigme : ils transformaient les métiers en processus, privant par là même les salariés de la possibilité de valoriser leurs expériences ou leurs compétences. Le programme Time to Move, lui, institutionnalisait leur instabilité temporelle, géographique et professionnelle.

Dans ce contexte, les salariés les plus investis sont devenus les plus vulnérables. Au procès, le psychiatre Christophe Dejours a souligné que « *ce ne sont pas les paresseux, les tire-au-flanc qui se sont suicidés, mais les plus impliqués. En cas de mise au placard, leur ardeur au travail pouvait constituer une véritable menace pour leur état psychique* ». Et loin d'être prise en charge, cette implication, transformée en fragilité, devenait fautive.

Gaëlle Deharo (enseignante-chercheuse à l'ESCE International Business School - Insec University Research Center) et **Sébastien Point** (directeur d'Humanis, EM Strasbourg Business School)

Publié le 19 décembre 2019 - mis à jour le 20 décembre 2019

https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/12/19/le-harcelement-managerial-mis-en-exergue-par-le-proces-france-telecom-releve-d-une-strategie-globale_6023411_3232.html

Travail en centre d'appels et dissonance émotionnelle

[...] Les travaux de Zapf et de ses collaborateurs indiquent que le travail en centre d'appels présente un niveau d'exposition élevé à la dissonance émotionnelle. Zapf explique cela par la multitude de contacts successifs avec des clients différents. Dans une étude comparative sur le niveau de dissonance émotionnelle entre les emplois hors centre d'appels, et les emplois en centre d'appels, les auteurs observent des scores de dissonance émotionnelle plus élevés chez les employés de centres d'appels. Il souligne aussi le fait que les employés de centres d'appels montrent des scores de burnout significativement supérieurs à ceux d'autres professions, comme par exemple conseiller bancaire ou employé d'administration.

[...] les fortes corrélations entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel pourraient être influencées par l'interaction entre les caractéristiques du travail (forte pressions des indicatifs objectifs, chiffres, pression à la productivité), et les caractéristiques d'un travail où la qualité du service au client est essentielle. Répondre à un maximum d'appels le plus vite possible, et apporter une qualité de service ou relationnelle irréprochable pourrait ainsi générer de la dissonance émotionnelle [...]

Ainsi, la dissonance émotionnelle générée par la confrontation entre la tâche réelle et les normes émotionnelles prescrites par l'organisation, notamment chez les salariés de centres d'appels, pourrait avoir une influence sur les processus en jeu dans la survenue du burnout [...]. Ce processus pourrait être amplifié par la conjugaison d'un contrôle managérial très fort et d'une dissonance émotionnelle élevée [...].

Lionel Dagot, Oriane Perié, « Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appel », *Le travail humain*, 2014/2 (Vol. 77)

•

PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION

L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2021 :

Option A

- La gestion d'une situation de classe dans laquelle un élève est ostensiblement humilié par la classe en raison de sa différence.
- La gestion du courriel d'un élève de sexe masculin qui demande à son professeur d'être désormais nommé par un prénom de fille qu'il a choisi.
- L'exclusion de la classe d'un élève perturbateur qui vit la décision comme un acte discriminatoire.
- La gestion du raisonnement et de propos sexistes d'un élève lors d'un échange en classe.
- La gestion d'un conflit avec un élève qui s'énerve en quittant subitement la classe au milieu du cours.
- La gestion d'un élève de sexe féminin qui refuse de travailler en groupe avec des garçons.

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

OPTION B : COMPTABILITÉ, FINANCES, CONTROLE

1. Les résultats de la session 2021

	2020		2021	
Nombre de candidats-es auditionnés	54		55	
Distribution des notes				
Moyenne	9,62		11,07	
Note la plus élevée	18		19	
Note la plus basse	0,5		1	
Écart-type	5,02		3,88	
Répartition des notes en effectif				
Inférieures à 5	9	16,67%	3	5,45%
Comprises entre 5 et moins de 10	18	33,33%	15	27,27%
Comprises entre 10 et moins de 14	11	20,37%	22	40%
Égales ou supérieures à 14	16	29,63%	15	27,27%

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne est nettement supérieure à celle de la session précédente.

En effet, le jury a noté une amélioration des problématiques et des plans proposés qui est peut-être liée à une lecture plus attentive des rapports de jury 2019 et 2020 qui proposaient une problématique et un plan type pour certains sujets d'oraux. Cependant, il a déploré pour certains candidats-es l'absence de connaissances et l'incapacité à la mise en œuvre des techniques comptables et financières fondamentales (ex : incapacité de certains candidats-es à passer une écriture élémentaire telle que la variation de stocks, le remboursement d'emprunt, la dotation aux amortissements, la méconnaissance totale des méthodes de calcul de coûts).

Les meilleurs-es candidats-es ont démontré qu'une maîtrise des fondamentaux comptables et de gestion constitue un cadre d'analyse pertinent pour traiter tous les sujets. Trop de candidats-es semblent découvrir le thème du sujet grâce à leur documentation personnelle : le jury perçoit rapidement les faiblesses de l'exposé et le manque de recul sur le thème. Sans être nécessairement spécialistes, les candidats-es bien préparés ont su utiliser au mieux leurs connaissances sur les concepts et les techniques comptables, de gestion et de finance pour développer leur argumentation illustrée par les éléments du cas.

2. Attendus de l'épreuve :

L'évaluation de l'exposé des candidats-es repose sur les aspects suivants :

- une problématique justifiée et un plan qui y répond,

- un contenu riche en concepts adaptés à l'option B et une mise en perspective du sujet,
- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants,
- la résolution du ou des cas, intégrée au développement,
- l'écoute des questions et la pertinence des réponses apportées.

3. Conseils aux candidats-es :

Les candidats-es doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant et, de ce fait, une justification des démarches est plus que nécessaire avec le souci constant de faire comprendre.

Lors de leur préparation à l'épreuve :

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

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

- se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager. Même si le sujet du jour sert de base à l'évaluation du candidats-e, le jury élargira ses questions aux autres domaines du programme. Cela doit permettre aux candidats-es de pallier des faiblesses sur le thème du jour.
- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan. Il convient d'être attentif et de ne pas négliger voire ignorer une partie des éléments constitutifs du sujet (titre, questions, annexes, cas à résoudre).
- mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas acquis, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion. Le jury cherchera à tester la maîtrise des connaissances au moment des questions. Le jury déplore des « copier/coller » intempestifs. Il faut savoir utiliser les notions mentionnées durant l'exposé.
- lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident le candidat-e dans la délimitation d'un sujet ou lui apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe et notamment, lorsque le cas comporte plusieurs sociétés, de tenter de les comparer eu égard au sujet posé.

- le ou les cas doivent être traités et intégrés à l'exposé. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer à minima une méthode de résolution possible.

- les candidats-es doivent être capables de faire des liens entre les disciplines de l'épreuve (ex : entre comptabilité générale et contrôle de gestion). Le management, s'il peut contribuer à alimenter la réflexion, n'est pas la matière de cette épreuve.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves),

- réguler la durée de l'exposé : le jury est plus sensible à un discours simple et maîtrisé plutôt qu'à un discours complexe, non maîtrisé et très long. Il est conseillé de faire un exposé durant environ 30 mn. En effet, il n'est pas impératif d'occuper à tout prix les 40 mn d'exposé,

- il faut soigner les transitions entre les parties et entre les sous-parties, le but étant de faire apparaître la logique du raisonnement. L'équilibre entre les parties doit être respecté,

- recourir de manière rationnelle aux diapositives : il est conseillé de présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Les diaporamas formatés (dont certains à trous) empêchent souvent une analyse personnelle du sujet : les titres doivent être adaptés et les termes « accroche », « définition des termes », « ouverture » en conclusion, etc. sont inutiles et contraignants pour la fluidité et la logique de l'exposé.

- les tableaux de calculs et les écritures peuvent être présentés sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation, ...).

- vérifier l'orthographe dans ce fichier de présentation.

- traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : l'option concerne des techniques comptables et financières, la mise en œuvre grâce aux cas de ces techniques est une condition nécessaire et un attendu minimal de l'épreuve. Cette année, le jury a déploré chez certains candidats-es une absence totale de traitement du ou des cas. Le jury valorise les candidats-es engagés dans le traitement, même partiel du cas.

- considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l'exposé (éviter les phrases du type « de toute façon, je n'ai pas compris le contenu de l'annexe 2 »).

- si des citations sont énoncées, elles doivent être pertinentes, en adéquation avec le sujet posé.

- ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

Durant l'entretien, il est suggéré de :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury, (ex : une écriture comptable peut se présenter très facilement au tableau) ;
- faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique (en termes de méthodologie, de connaissance des concepts, de maîtrise des techniques, de suivi de l'actualité et aussi de rythme dans l'exposé...).
- ne pas sous-estimer sa capacité à pouvoir répondre aux questions, même s'il est difficile en fin d'épreuve de garder toutes ses facultés de réflexion et de recul. Il ne faut pas hésiter à raisonner à voix haute devant le jury même si la réponse est partielle.

4. Les sujets

4.1- Présentation des sujets

Les sujets présentent généralement une dominante (contrôle de gestion, comptabilité ou finance) mais convoquent souvent des notions issues des autres disciplines. Ils sont formulés sous forme de questions comprenant un ou plusieurs cas pratiques à résoudre associés à des extraits de revues professionnelles ou académiques.

6 sujets ont été tirés au sort :

- Situations de crise et continuité d'exploitation
- L'entreprise en difficulté financière et ses parties prenantes
- La représentation comptable des frontières de l'organisation
- Le prix de la performance – les prix de cession internes, quels rôles ?
Quelles utilisations ?
- Les immobilisations corporelles et incorporelles et enjeux de reporting
- Enjeux du contrôle de gestion sociale

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

L'épreuve est composée d'un exposé préalable conduit par le/la candidat-e (maximum 40 mn) puis d'un entretien avec le jury (maximum 20 mn) durant lequel une question relative aux valeurs de la République est posée.

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du ou des cas pratiques intégrée à un exposé montrant que le/la candidat-e a compris le sujet, le maîtrise et répond de manière claire et précise aux questions du jury. Il est donc indispensable de poser une problématique et d'y répondre grâce à un plan articulé en utilisant les questions du ou des cas pratiques comme illustration.

Les candidats-es doivent structurer leur réflexion et montrer qu'ils peuvent développer des concepts permettant d'aborder le sujet avec du recul, tout en étant capables de décliner et d'illustrer ces concepts avec les questions posées dans le ou les cas pratiques. Cela n'implique pas forcément de traiter les questions dans l'ordre proposé si une organisation différente donne sens à la démonstration du candidat-e. Les agrégatifs qui ont réussi cette articulation ont obtenu les meilleures notes. Ceux

qui se sont contentés d'une présentation conceptuelle du thème en ignorant les cas pratiques ou en les traitant partiellement n'ont réalisé qu'une partie de la prestation attendue. Il en est de même des candidats-es qui se contentent de résoudre le ou les cas sans les intégrer dans une réflexion plus large.

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

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

Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidats-es de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole et prendre soin d'éviter toute attitude péremptoire.

Le jury constate encore trop souvent que de nombreuses notions de base en comptabilité, comme en finance et en contrôle de gestion sont inconnues ou connues de manière trop superficielle (écritures comptables, principes comptables, rentabilité, BFR, coût moyen du capital, méthodes de calcul de coût etc.).

Enfin, en contrôle de gestion, peu de liens sont effectués entre les outils et leur utilité pour les décisions de gestion.

SUJET 1 : Situations de crise et continuité d'exploitation

Le sujet proposé en annexe du présent rapport reposait sur l'analyse du rapport annuel au 30 septembre 2020 d'un groupe œuvrant dans le secteur de la restauration. Il s'agissait d'apprécier les conséquences économiques de la crise sanitaire actuelle et l'impact des mesures prises par le gouvernement en matière d'aides financières ainsi que l'intérêt des dispositifs fiscaux et comptables mis à la disposition des entreprises pour la clôture de leurs comptes annuels. Le/la candidat-e était invité à construire le tableau de flux de trésorerie pour l'année 2020 puis devait procéder à un diagnostic financier afin de juger du risque de défaillance du groupe. Il devait également apprécier l'opportunité pour le groupe de procéder à une réévaluation libre de ses immobilisations et de conclure un contrat de lease-back et enfin, il devait apprécier le rôle de l'annexe notamment en période de crise.

Le sujet invitait le candidat-e à se questionner sur les conséquences de la crise sanitaire liée au Covid sur la situation financière d'un groupe œuvrant dans la restauration à la fois sur sa capacité à générer du résultat (profitabilité) et donc sur sa rentabilité et sur les conséquences sur sa trésorerie (étude de la formation de la trésorerie fin N, étude de la liquidité et de la solvabilité). Par ailleurs, le candidat-e devait apprécier l'intérêt des aides proposés par l'Etat, les aides financières visant à réduire ses charges et à conforter ses capitaux propres ainsi que les aides visant à renflouer sa trésorerie. Le candidat-e était invité à définir la continuité d'exploitation et devait apprécier le risque de non-continuité d'exploitation du groupe Délices particulièrement impacté par les mesures de confinement. Par ailleurs, il devait proposer les écritures comptables relatives à la réévaluation des bilans et à la cession bail de manière à juger l'intérêt de ces deux dispositifs pour les entreprises notamment leurs conséquences sur le résultat, sur les capitaux propres et sur la trésorerie.

Le candidat-e devait établir le tableau de flux de trésorerie du groupe Délices et expliciter la variation de trésorerie entre 2019 et 2020 notamment apprécier l'impact des aides de l'Etat sur la trésorerie. Le jury déplore le fait que peu de candidats-es ont su renseigner parfaitement le tableau de flux alors qu'il était assez facile à construire. Il a pu noter des erreurs dans les signes notamment sur la variation du besoin en fond de roulement ou sur le calcul de la marge brute d'autofinancement. Le candidat-e devait compléter cette analyse par un diagnostic financier ciblé sur l'étude de la rentabilité, de la rentabilité, de la liquidité et de la solvabilité. Le jury constate trop souvent la non-maitrise des concepts et des définitions et donc des calculs trop approximatifs. Par ailleurs, les candidats-es présentant un concours pour être enseignants doivent veiller à organiser leurs propos notamment pour réaliser le diagnostic financier du groupe. Ensuite, le candidat-e devait apprécier l'intérêt de certains dispositifs fiscaux et comptables visant à conformer les capitaux propres et/ou la trésorerie des entreprises touchées par la crise Covid. Le jury déplore des écritures très imparfaitement maîtrisées par les candidats-es alors qu'ils ont accès à la documentation pendant la préparation de l'épreuve. Par ailleurs, les avantages et inconvénients des deux mesures proposées à savoir la réévaluation des bilans et la cession bail ont été insuffisamment détaillés.

SUJET 2 : L'entreprise en difficulté financière et ses parties prenantes

Le sujet portait sur un groupe international coté rencontrant des difficultés financières, et sur le rôle des différentes parties prenantes dans ce contexte. A partir des états financiers du groupe, les candidats-es étaient invités à analyser l'évolution des indicateurs financiers (d'activité, de structure financière, et boursiers) sur les trois dernières années. A partir d'informations fournies en annexe, il leur était aussi demandé d'étudier les conséquences des difficultés de l'entreprise sur la présentation des états financiers et le financement de l'entreprise, et de présenter le rôle des différents acteurs (actionnaires, créanciers, commissaires aux comptes) dans cette situation.

Ainsi, les difficultés financières du groupe ont conduit au non-respect de clauses contractuelles de contrat de dette, à la renégociation des conditions de financement avec les créanciers et à une prise de contrôle par apport en capital d'un concurrent. La concentration du capital entre les mains de l'actionnaire principal soulevait des questions de gouvernance et de protection des actionnaires minoritaires. Par ailleurs, le commissaire aux comptes était amené à attirer l'attention sur l'incertitude liée à la continuité d'exploitation et à justifier les évaluations ayant conduit à une dépréciation de certains actifs incorporels (goodwills et marques).

Les candidats-es ont proposé plusieurs problématiques et plans cohérents en lien avec les difficultés financières, la continuité d'exploitation, et le rôle des parties prenantes dans ce contexte. En revanche, le calcul des ratios d'analyse financière n'a pas toujours été bien maîtrisé et des lacunes sur les connaissances de base en finance de marché (ratio market to book, par exemple) et en gouvernance d'entreprise (notion d'administrateur, par exemple) ont été observées. Par ailleurs, le temps consacré au commentaire des indicateurs financiers s'est avéré insuffisant pour beaucoup de candidats-es.

SUJET 3 : La représentation comptable des frontières de l'organisation

Le sujet invitait les candidats-es à réfléchir sur un des grands principes d'observation de la comptabilité financière : le principe de l'entité (entity principle) permettant d'élaborer le bilan et le compte de résultat. Dans une acception plus juridique qu'économique des documents comptables de synthèse, il s'agit de faire l'état à une date précise de ses droits et de ses obligations. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de tracer une frontière entre l'organisation et son environnement, afin de l'isoler de celui-ci. Une première approche possible consistait à considérer l'organisation comme une entité distincte de ses propriétaires. Cette définition du champ d'application de la comptabilité dans l'espace est de nature purement conventionnelle et se fait sur la base de différents critères : juridiques, économiques, financiers, ou techniques. S'il s'agit d'une société, organisation considérée comme une personne morale, les règles juridiques permettent au comptable de séparer son patrimoine de celui de ses propriétaires. S'il s'agit d'un groupe de sociétés, entité économique, il s'agira de déterminer la société contrôlante et l'ensemble des sociétés qu'elle contrôle.

Plusieurs plans étaient possibles pour traiter cette problématique par exemple, s'interroger sur la représentation du périmètre de l'entité comptable et de ses modifications, puis sur la représentation comptable des relations contractuelles. Le cas proposé pour illustrer ces différents aspects invitait le candidat-e à définir le périmètre de consolidation d'un groupe spécialisé dans la production et la distribution d'équipements pour la navigation de plaisance et la marine professionnelle. Il était ensuite demandé la comptabilisation d'un contrat de crédit-bail en comptes sociaux et le retraitement nécessaire pour présenter les comptes consolidés, afin de permettre au candidat-e de montrer que la définition de l'entité induisait des différences dans la représentation comptable. Une opération simple de fusion permettait ensuite de présenter la gestion comptable des frontières de l'organisation. Enfin, deux opérations classiques : une acquisition de matières premières avec clause de réserve de propriété et une cession de créances Dailly suggérait au candidat-e de présenter le lien entre le cadre économique de l'exploitation et la représentation comptable des relations contractuelles en s'appuyant sur le principe de prééminence de la substance économique sur la forme juridique (substance over form). Un des documents annexés au sujet permettait au candidat-e d'ouvrir la réflexion sur la transposition du principe de l'entité au contrôle de gestion.

Le jury a constaté une nette amélioration des prestations des candidats-es sur les thèmes de la consolidation des comptes et des opérations de fusion, sur les aspects techniques mais aussi conceptuels ; mais il a aussi été surpris de la méconnaissance par certains candidat-es-es de certaines écritures de base, par exemple celles concernant le contrat de crédit-bail ou la cession des créances professionnelles Dailly.

SUJET 4 : Le prix de la performance – les prix de cession internes, quels rôles ? Quelles utilisations

Le sujet invitait les candidats-es à réfléchir sur les modalités de fixation des prix de cession internes entre différents établissements d'une même entité, à confronter les modalités proposées et à envisager leurs conséquences sur la mesure de performance des différents centres de telle sorte que les candidats-es étaient conduits à se questionner sur le facteur incitatif ou non des modalités proposées

pour fixer les prix de cession interne pour les centres en question. Trois modalités de fixation des prix de cession interne étaient proposées : par référence au prix du marché, par référence aux coûts complets réels ou par une combinaison du prix du marché et du coût complet standard. Pour chaque modalité, les candidats-es étaient invités à confronter la performance de chaque centre.

Le jury a pu constater une bonne maîtrise du sujet par certains candidats-es qui ne se sont pas limités aux calculs et ont démontré une prise de recul sur le sujet en reliant les prix de cession internes à la stratégie du groupe et en montrant les enjeux managériaux liés à la fixation de ces prix.

Le jury a regretté pour d'autres candidats-es une faible capacité réflexive ; l'exposé ne démontrait alors aucune prise de recul sur les chiffres produits.

SUJET 5 : Les immobilisations corporelles et incorporelles et enjeux de reporting

Le sujet s'attachait à comparer les modalités de reconnaissance comptable (selon le référentiel IFRS) des investissements corporels et incorporels et plus largement la différence de reconnaissance comptable de la croissance organique ou externe.

Différents plans pouvaient être proposés comme par exemple : l'évaluation initiale des investissements en 1^{ère} partie et l'évaluation future de ces mêmes investissements en 2^{ème} partie. Un autre plan a été proposé : reconnaissance comptable des investissements corporels en 1^{ère} partie et reconnaissance comptables des incorporels en 2^{ème} partie.

Le jury a apprécié la maîtrise des règles de reconnaissance comptable selon le référentiel IFRS et la capacité des candidats-es à mettre en perspective les incomplétudes de ce référentiel face à l'importance croissante des actifs immatériels dans la création de valeur et la différence de traitement de ces incorporels selon qu'ils sont développés en interne ou acquis en externe.

Le jury a constaté que les mécanismes de base du référentiel IFRS ne sont pas maîtrisés.

SUJET 6 : Enjeux du contrôle de gestion sociale

Le sujet proposé en annexe du présent rapport comportait trois parties à résoudre pour étayer la problématique du contrôle de gestion dans le domaine de la gestion des ressources humaines et de la masse salariale, avec une analyse de la masse salariale et de son évolution sur plusieurs années, à l'aide du calcul de différents effets (de niveau, masse, report...) et à l'aide d'écartés (sur rémunérations, effectif, ancienneté, noria, GVT...), puis avec la confection d'un tableau de bord social, à comparer avec le bilan social, le tout à contextualiser dans une optique actuelle de développement de la RSE.

Le jury constate un effort certain dans la présentation de l'exposé (plan et problématique, actualité, contenu...), malheureusement cela se fait peut-être au détriment de la résolution du cas, qui est indispensable dans cette option. Il n'est pas possible de présenter des résultats sans en donner les calculs détaillés ou sans pouvoir les expliquer (tableaux de calculs sur tableur, détail des formules de calcul...).

Les notions de base ne sont pas toujours maîtrisées (écart de composition, écritures comptables de la paie, différence entre dette, charge à payer et provision...). Certains candidats-es ont beaucoup de mal à expliquer de manière pédagogique, les notions qu'ils présentent.

Exemple 1 : Situation de crise et continuité d'exploitation

Délices SA est une société anonyme par actions de droit français créée le 11 janvier 2007 dont le siège social est situé en Alsace. Elle est cotée depuis le 2 décembre 2015 sur Euronext Growth Paris, marché non réglementé. De ce fait, les comptes consolidés du groupe Délices sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises (règlement CRC n° 99-02 et n°2005-10 du Comité de la Réglementation Comptable).

La Société ainsi que ses filiales ont pour activité principale la fabrication et la commercialisation de produits de boulangerie et de pâtisserie frais et surgelés (pains, viennoiseries, sandwiches, mignardises, entremets, gâteaux, etc.). Le Groupe développe également une activité traiteur. Depuis septembre 2016, le Groupe commercialise l'eau Minérale « Ovit » par le biais de sa filiale SAS EAUX MINERALES D'OVIT.

L'effectif moyen total est de 833 en 2020 contre 879 en 2019.

Sauf indication contraire, les données chiffrées sont présentées en milliers d'euros. Les comptes consolidés sont établis au 30 septembre. Les filiales sont consolidées par intégration globale.

Les écarts d'acquisition sont amortis de façon linéaire sur une durée de 20 ans. L'écart d'acquisition constaté sur les titres de la SCI LES CHENES est amorti sur 10 ans compte tenu de l'utilisation prévue de son actif immobilisé.

Un taux moyen de 28% sera retenu pour les impositions différées et exigibles.

TRAVAIL

A partir des annexes 1 à 3

- 1. Après avoir rappelé l'objectif essentiel d'un tableau de flux de trésorerie, complétez le tableau de flux de trésorerie au 30/09/2020 (Annexe 2). Analysez l'évolution de la trésorerie sur le dernier exercice.**
- 2. À l'aide de vos réponses à la question précédente, réalisez un diagnostic financier. Ce diagnostic portera plus particulièrement sur la rentabilité, la rentabilité, la liquidité et la solvabilité du Groupe Délices.**
- 3. Analysez les conséquences de la crise sanitaire pour le Groupe Délices. En l'absence de mesures de soutien, la continuité d'exploitation du Groupe aurait-elle pu être remise en cause ?**

En vue de la clôture des comptes au 31 décembre 2020, l'Etat français a proposé un certain nombre de dispositifs fiscaux et comptables aux entreprises françaises décrits dans les annexes 5 et 6 afin de leur permettre de faire face aux difficultés financières engendrées par la crise sanitaire. Le directeur financier se questionne sur

l'intérêt d'adopter ces dispositifs dans les comptes sociaux de certaines filiales pour la prochaine clôture de leurs comptes sociaux au 30/09/2021. Pour ce faire, il confronte la réévaluation libre des immobilisations et la cession-bail.

A l'aide des annexes 5 et 6,

4. Vous procéderez à l'évaluation des dispositifs d'aides aux entreprises en traitant les questions suivantes :

41. La réévaluation libre des immobilisations (Annexe 5) :

La société Snacking, filiale du Groupe Délices a à son actif un ensemble immobilier acquis le 1^{er} octobre 2011 dont les caractéristiques sont les suivantes :

Coût d'entrée du terrain : 200 000 €

Coût d'entrée de la construction : 600 000 €, amortissable en linéaire sur 30 ans (hypothèse simplificatrice d'absence de composants).

La valeur actuelle de l'ensemble immobilier au 30/09/2021 est estimée à 950 000 € dont 300 000 € pour le terrain.

42. La cession-bail (Annexe 6) :

Ce même ensemble immobilier a été évalué au 30/09/2021 par un expert immobilier à 950 000 € dont 300 000 € pour le terrain. Le directeur financier, sur cette base, a approché une société de crédit-bail, Expert Lease.

Les négociations ont abouti à une cession de cet immeuble de 950 000 € moyennant la mise en place d'un crédit-bail immobilier sur 20 ans et des redevances annuelles de 51 300 €. La première redevance est réglée à la date de signature du contrat.

Enregistrer les écritures comptables au 30/09/2021 relatif à la cession bail envisagée sur l'ensemble immobilier.

- 5. Portez une appréciation sur les dispositifs (réévaluation libre et cession-bail) proposés aux entreprises confrontées à des difficultés financières liées à la crise sanitaire.**
- 6. Quelle importance revêt l'annexe aux comptes annuels en période de crise ?**

ANNEXE 1 : Extraits du rapport relatif aux comptes consolidés au 30/09/2020

11. Le bilan

ACTIF (K€)	30/09/2020	30/09/2019
Ecart d'acquisition	6 479	7 064
Immobilisations incorporelles	2 061	2 499
Immobilisations corporelles	35 972	36 109
Immobilisations financières	1 166	1 166
ACTIF IMMOBILISE	45 678	46 838
Stocks et en-cours	4 301	4 835
Clients et comptes rattachés	5 858	4 936
Impôts différés actif	1 107	629
Autres créances et comptes de régularisation	9 020	7 692
Disponibilités	15 451	3 405
ACTIF CIRCULANT	35 737	21 497
TOTAL ACTIF	81 415	68 335

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES (K€)	30/09/2020	30/09/2019
Capital	5 111	5 111
Prime d'émission	10 035	10 035
Réserves consolidées	8 959	7 351
Résultat consolidé	-4 066	1 608
Subventions d'investissement	0	89
CAPITAUX PROPRES	20 039	24 194
INTERETS MINORITAIRES	121	122
PROVISIONS	791	694
Emprunts et dettes diverses	44 553	28 358
Impôts différés passif	77	134
Fournisseurs et comptes rattachés	7 884	7 703
Autres dettes et comptes de régularisation	7 950	7 130
TOTAL DETTES	60 464	43 325
TOTAL PASSIF	81 415	68 335

Informations supplémentaires relatives au bilan :

- Aucun dividende n'a été versé sur la période.
- **Concernant les immobilisations**

Le Groupe Délices a acheté des immobilisations incorporelles pour 435 K€, des immobilisations corporelles pour 6 970 K€.

- **Concernant les dettes non financières**

Dettes non financières	30/09/2020	30/09/2019
		9
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	7 884	7 703

Dettes envers les fournisseurs d'immobilisations	200	1 284
Autres dettes et comptes de régularisation	7 750	5 846
Total Dettes non financières	15 834	14 833

Les dettes non financières ont une échéance inférieure à l'année.

- Concernant les dettes financières

Le groupe a souscrit 19 450 K€ sur l'exercice d'emprunts nouveaux dont 17 100 K€ au titre du PGE (Prêt Garanti par l'Etat) en vue de faire face à la crise du Covid-19.

Il a remboursé un capital de 1 690 € auquel s'ajoute 1 045 K€ sur une dette en crédit-bail.

Les dettes financières au bilan comprennent au 30/10/2020 une dette vis-à-vis du factor de 2 191 K€ (contre 2 243 K€ en 2019) et des découverts bancaires de 2 998 K€ (contre 3 798 K€ en 2019). Les autres variations concernent les intérêts courus non échus.

2020 – K€	Moins d'un an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts bancaires	5 293	24 514	4 949	34 757
Crédit-bail	1 472	3 036	11	4 519
Autres dettes financières	90			90
Découverts bancaires	2 998			2 998
Factor	2 190			2 190
TOTAL	12 043	27 550	4 960	44 553
2019 – K€	Moins d'un an	Entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Emprunts bancaires	3 114	10 179	3 640	16 933
Crédit-bail	1 641	3 607	35	5 283
Autres dettes financières	103			103
Découverts bancaires	3 798			3 798

Factor	2 241			2 241
TOTAL	10 897	13 786	3 675	28 358

- **Concernant les actifs circulants**

Il n'est à noter aucune dépréciation sur les actifs circulants. Tous les actifs circulants ont une échéance inférieure à un an.

12. Le compte de résultat

COMPTE DE RESULTAT (K€)	30/09/2020	30/09/2019
Chiffre d'affaires	66 789	81 405
Achats consommés	-18 473	-23 041
Charges de personnel	-25 429	-29 652
Impôts et taxes	-1 721	-1 812
Dotations nettes aux amortissements et provisions	-5 856	-5 795
Autres charges et produits d'exploitation	-16 647	-17 841
Résultat d'exploitation	-1 337	3 264
Résultat financier	-555	-618
Résultat courant des sociétés intégrées	-1 892	2 646
Résultat exceptionnel	-2 289	-11
Impôts sur les résultats	691	-487
Résultat net des sociétés intégrées	-3 490	2 148
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	-576	-580
Résultat net de l'ensemble consolidé	-4 066	1 568
Résultat des minoritaires	0	-40
Résultat net part du groupe	-4 066	1 608
EBITDA (résultat d'exploitation retraité des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles)	4 325	8 916

Le résultat financier ne comprend aucune dotation ou reprise.

Le résultat exceptionnel intègre une dotation nette à hauteur de 1 609 K€ et une moins-value sur cessions d'actifs de 803 K€ (prix de vente de 59 K€). L'impact fiscal de la moins-value sera écarté.

13. Principaux faits caractéristiques de la période

La pandémie de coronavirus covid-19, qui a notamment touché la France, a eu un impact important sur le Groupe Délices. Dès l'annonce des mesures gouvernementales du 14 mars 2020, le Groupe a pris toutes les mesures nécessaires pour faire face à cette crise et permettre le maintien des activités ne faisant pas l'objet d'interdictions administratives. L'annonce du confinement des populations et de restrictions des activités autorisées a eu pour principale conséquence la fermeture de la majorité des points de vente du Groupe. Le pain étant toutefois considéré comme un produit de première nécessité, 21 points de vente ont pu rester ouverts, dont 11 disposants d'un drive permettant de limiter les contacts.

Toutes les procédures d'hygiène et de sécurité alimentaire ont été renforcées, ceci afin de préserver la sécurité des collaborateurs du Groupe et de la clientèle. Le retrait en drive est privilégié lorsque cela est possible et un service de livraison à domicile a été mis en place.

Outre la sécurité alimentaire et sanitaire, le Groupe a rapidement eu recours aux divers dispositifs d'aides mis en place par l'Etat tels que le télétravail pour nos services administratifs permettant une continuité des services supports. Le Groupe a souscrit aux Prêts garantis par l'Etat (PGE) à hauteur de 17 100 K€.

Enfin, le dispositif d'activité partielle a été utilisé tout comme le report des charges sociales et de l'impôt sur les sociétés, ainsi que le report du versement de la participation au bénéfice des salariés, la mise en paiement ayant été effectuée en septembre 2020.

Des négociations ont également été menées afin d'obtenir des gratuités de loyers auprès des bailleurs du Groupe, ainsi que des reports d'échéances au terme des contrats, sur les leasings, locations longue durée et crédits-baux. Les engagements financiers relatifs aux emprunts ont été reportés de six mois.

Tous les dispositifs sollicités ont été acceptés et déployés, et ont permis d'assurer la sécurisation opérationnelle et financière du Groupe Délices.

Lors de l'assemblée générale mixte annuelle du 26 mars 2020 à huis clos, il a été décidé de ne pas verser de dividende au titre de l'exercice clos le 30 septembre 2019. Le montant initialement prévu constitue une économie de trésorerie de 306 k€ pour le Groupe.

14. Impact de la crise sanitaire du COVID-19

Impact par estimation de la crise sanitaire sur le compte de résultat de la période

Compte de résultat En K€	Réalisé 30/09/2020 12 mois	Impact Covid En %	Attendu 30/09/2020 12 mois	Impact Covid en K€		
				Net 30/09/2020 12 mois	Soutien 30/09/2020 12 mois	Brut 30/09/2020 12 mois
Chiffre d'affaires	66 789	-25,5%	89 629	-22 840		-22 840
Marge commerciale	48 314	-25,1%	64 533	-16 219		-16 219
<i>Autres charges exploitation</i>	-16 647		-19 718	3 071	686	2 385
<i>Impôts et Taxes</i>	-1 721		-2 061	340		340
<i>Charges de personnel</i>	-25 429		-32 266	6 837	2 669	4 168
EBE	4 517	-56,9%	10 488	-5 971	3 355	-9 326
Résultat exploitation	-1 337	-135,7%	3 750	-5 087	3 355	-8 442
<i>Dont Réseau et professionnels</i>	185	-96,4%	5 166	-4 981	3 249	-8 230
<i>Dont Eau Minérale</i>	-1 522	-7,5%	-1 416	-106	106	-212
<i>En % du chiffre</i>	-2%		4,2%	<i>Non comparabl</i>	<i>Non comparabl</i>	<i>Non comparabl</i>

<i>d'affaires</i>				e	e	e
Résultat net consolidé	-4 066		1 793	-5 589	2 416	-8 275

Impact par estimation de la crise sanitaire sur le bilan de la période

bilan En K€	Réalisé 30/09/2020 12 mois	Impact Covid En %	Attendu 30/09/2020 12 mois	Impact Covid en K€		
				Net 30/09/2020 12 mois	Soutien 30/09/2020 12 mois	Brut 30/09/2020 12 mois
Actif immobilisé	45 678	-9%	50 186	-4 508		-4 508
Actif circulant	20 286	6,9%	18 973	1 313		1 313
Trésorerie	15 451	257,2 %	4 326	11 125	19 484	-8 359
TOTAL ACTIF	81 415	10,8%	73 485	7 930	19 484	-11 554
Capitaux propres	20 160	-22,5%	26 019	-5 859		-5 859
Provisions	791	0%	791			
Dettes financières	44 553	48,2%	30 069	14 484	19 484	-5 000
Autres dettes	15 911	-4,2%	16 606	-695		-695
TOTAL PASSIF	81 415	10,8%	73 485	7 930	19 484	-11 554

La colonne « soutien » des deux premiers tableaux correspond aux aides de l'Etat et aux négociations du groupe.

Impact par estimation sur le ratio d'endettement du Groupe

En K€	Réalisé	Impact Covid	Attendu
Fonds propres - Gearing	30/09/2020	En K€	30/09/2020
	12 mois		12 mois
Capitaux propres totaux	20 160	-5 859	26 019
Dettes financières	44 553	14 484	30 069
Trésorerie à l'actif	15 451	11 125	4 326
Endettement net	29 102		25 743
Ratio d'endettement net	144,4%		98,9%

Il convient de rappeler les principaux facteurs ayant eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires et l'exploitation du Groupe :

- La prépondérance des activités de restauration et de snacking, ces activités ayant été considérées comme non essentielles par les mesures gouvernementales,
- L'obligation de télétravail qui a modifié les modes de consommation des actifs qui se restaurent à domicile,
- Le Haut-Rhin et plus largement l'Alsace ont été très durement touchés par l'épidémie alors qu'une forte majorité de points de vente du réseau y sont concentrés. Les modes de consommation ont été plus largement impactés avec notamment une fermeture des écoles 15 jours avant le confinement en plus du télétravail, véritable psychose subie par la population.

Une déclaration de sinistre a été déposée auprès de l'assureur du Groupe. Son instruction est en cours auprès de l'expert mandaté, à date de publication. Les comptes ne font l'objet d'aucun produit à recevoir.

15. Evènements postérieurs

La situation de pandémie relative au coronavirus covid-19 constitue l'évènement majeur se poursuivant postérieurement à la date d'arrêté des comptes consolidés annuels.

Il est à noter un second confinement des populations, du 29 octobre 2020 au 28 novembre 2020 ou 15 décembre 2020 en fonction des régions.

D'autres mesures gouvernementales ont également été prises afin de limiter la propagation du virus par la mise en place d'un couvre-feu à 20 heures, puis 18 heures, ce qui impacte l'activité du Groupe. Les mesures incitantes au télétravail ainsi que l'interdiction de restauration sur place sont toujours des mesures en vigueur dégradant le chiffre d'affaires du Groupe.

Néanmoins, à date de publication, tous les points de vente sont ouverts, certains avec des horaires réduits du fait des mesures de couvre-feu.

ANNEXE 2 : Tableau de variation des flux de trésorerie (à compléter)

TABLEAU DE VARIATION DES FLUX DE TRESORERIE (K€)	30/09/2020	30/09/2019
Résultat net de l'ensemble consolidé		1 568
Amortissements et provisions		6 340
Variation des impôts différés		134
Plus ou moins values de cession d'actif		-94
Marge brute d'autofinancement des entreprises intégrées		7 948
Incidence de la variation du besoin de fonds de roulement lié à l'activité		-419
Flux net de trésorerie générés par l'activité		7 529
Acquisition d'immobilisations		-8 422
Dettes sur acquisitions d'immobilisations corporelles		890
Cessions d'immobilisations (hors titres consolidés)		1 075
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-6 457
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère		-204
Emission d'emprunts bancaires		3 616
Remboursements d'emprunts bancaires		-2 923
Remboursements d'emprunts liés au crédit-bail		-2 857
Cessions (acquisition) nette d'actions propres		56
flux net de trésorerie liés aux opérations de financement		-2 312
Variation de trésorerie		-1 240
Trésorerie à l'ouverture		-1 394
Trésorerie à la clôture		-2 634
Variation de trésorerie par les soldes		-1 240

ANNEXE 3 : Ratios financiers au 30/09/2019

Ratios financiers	2019
Rentabilité économique	4,77%
Rentabilité financière	7,83%
Liquidité totale	0,84
Liquidité réduite	0,65
Liquidité immédiate	0,13
Dettes moins 1 an / Total Dettes	59,39%
Poids des dettes dans le total bilan	64,42%
Taux d'endettement brut	116,62%
Taux d'endettement net	102,62%

ANNEXE 4 : Romain Girac (mars 2021), *Retours et perspectives sur le prêt garanti par l'Etat pour les TPE et PME*, Revue Française de Comptabilité, N°551.

Rappel des principales caractéristiques du prêt garanti par l'État à destination des TPE et PME

Caractéristiques	Descriptif
Finalité du dispositif	Dispositif exceptionnel de garanties mis en oeuvre par le Gouvernement en accord avec la FBF permettant de soutenir le financement bancaire des entreprises, à hauteur de 300 milliards d'euros, par le biais de prêts.
Objet pour les TPE - PME	Soutien de la trésorerie des entreprises impactées par la crise sanitaire
Garantie de l'État	L'État accorde aux prêteurs (banques, plateformes de <i>crowdfunding</i>) une garantie à hauteur de 90 % (pour les TPE - PME)
Montant accordé	Prêt représentant jusqu'à 3 mois (25 %) de CA HT 2019 ou 2 années de masse salariale pour les entreprises créées depuis le 1er janvier 2019 (ou entreprises innovantes)
Durée du dispositif	Prêts consentis du 16 mars au 30 juin 2021 (Nouveauté : prolongation de 6 mois annoncée le 29/10/2020)
Durée du prêt	6 ans maximum
Taux	Dans les conditions actuelles de taux, les banques se sont engagées à proposer une tarification maximale de : <ul style="list-style-type: none"> • 1 à 1,5 % pour des prêts remboursés d'ici 2022 ou 2023 • 2 à 2,5 % pour des prêts remboursés d'ici 2024 à 2026, coût de la garantie de l'État compris
Remboursement et amortissement	Aucun remboursement exigé la 1 ^{ère} année 2 à 4 mois avant la date anniversaire du PGE, le chef d'entreprise prendra la décision concernant le remboursement , il pourra décider de : <ul style="list-style-type: none"> • rembourser immédiatement son prêt OU • l'amortir sur 1 à 5 ans supplémentaires.
Différé de remboursement	Nouveauté : un nouveau différé de remboursement d'un an, soit 2 années au total de différé (annonce effectuée le 29/10/2020) : --> aménagement de l'amortissement avec une 1ère période d'un an, où seuls les intérêts et le coût de la garantie d'État seront payés, en restant dans la durée totale fixée --> soit « 1 + 1 + 4 », avec 1 année de décalage du remboursement du capital et 4 années d'amortissement
Facilitation du report du remboursement concernant la 2ème année	Le 14/01/2021, le ministre Bruno Le Maire a annoncé que le remboursement des PGE accordés pour soutenir les entreprises frappées par la crise sanitaire pourrait être différé facilement d'une année supplémentaire (ce qui correspond au 2 ^{ème} cas de la case ci-dessus). --> Dans tous les cas, il demeure nécessaire que le chef d'entreprise puisse échanger avec son banquier, à l'issue de la première année du PGE (2 à 4 mois avant la date anniversaire), afin de fixer la durée d'amortissement.

ANNEXE 5 : La réévaluation libre des bilans - Réglementation fiscale

Au plan fiscal, le dispositif de réévaluation libre n'était pas incitatif jusqu'au projet de loi de finances pour 2021 (CGI art. [38-2](#)). Dès lors et puisque l'actif net est augmenté par la réévaluation, l'écart constaté dans les comptes annuels majorait le bénéfice imposable au taux de droit commun ou réduisait le déficit reportable.

Les nouvelles règles fiscales introduites par la loi de finances pour 2021

L'exposé des motifs de l'article 5 de la loi de finances pour 2021 énonce que « *Ce ressaut d'imposition est susceptible de freiner le recours à ces opérations. Dans le contexte de la crise économique liée à la pandémie de Covid-19, il apparaît justifié de déroger temporairement à cette règle afin d'assouplir les modalités de réalisation de ces opérations en limitant leur impact fiscal* ».

Conditions d'application de la neutralité fiscale

En contrepartie de la non-prise en compte de l'écart de réévaluation pour la détermination du résultat imposable de l'exercice au titre duquel elle procède à la réévaluation, l'entreprise doit s'engager à :

- calculer la plus-value ou la moins-value réalisée ultérieurement lors de la cession des immobilisations non amortissables d'après leur valeur non réévaluée ;
- réintégrer l'écart de réévaluation afférent aux immobilisations amortissables dans ses bénéfices imposables par parts égales sur une période de :
 - quinze ans pour les constructions, les plantations et les agencements et aménagements des terrains amortissables sur une période au moins égale à cette durée ;
 - cinq ans pour les autres immobilisations.

ANNEXE 6 : Le lease-back (ou cession-bail) - Réglementation fiscale

Etalement de la plus-value réalisée sur les opérations de lease-back d'immeubles par les entreprises

Le régime optionnel prévu par la loi de finances pour 2021 permet à l'entreprise d'étaler l'imposition de la plus-value dégagée lors de la cession de l'immeuble, ceci afin que la trésorerie dégagée par l'opération ne soit pas immédiatement diminuée du montant de l'impôt sur la plus-value.

Contrairement au dispositif qui avait mis en place à la fin des années 2000, le législateur a prévu des restrictions quant au type d'immeuble pouvant bénéficier du dispositif. Ainsi, la cession doit porter sur un immeuble bâti ou non bâti affecté par le crédit preneur à son activité commerciale, industrielle, artisanale, agricole ou libérale. Les immeubles de placement (immobilier locatif) sont donc exclus du dispositif.

Le cessionnaire doit nécessairement être une société de crédit-bail et l'entreprise doit immédiatement récupérer la jouissance de l'immeuble dans le cadre d'un contrat de crédit-bail.

L'imposition de la plus-value, déterminée dans les conditions de l'impôt sur les sociétés ou de l'impôt sur le revenu selon le régime applicable au cédant, peut être étalée sur la durée du contrat de crédit-bail sans que la durée d'étalement ne puisse excéder 15 ans.

Il est obligatoirement mis fin à l'étalement, ce qui rend le solde de la plus-value imposable, lorsque l'entreprise rachète l'immeuble ou en cas de résiliation ou de cession du contrat de crédit-bail.

Le régime d'étalement s'applique aux immeubles pour lesquels un accord de financement est accepté par le crédit-preneur à compter du 28 septembre 2020 et jusqu'au 31 décembre 2022 et dont la cession à la société de crédit-bail intervient entre le 1er janvier 2021 et le 30 juin 2023.

Exemple 2

Enjeux du contrôle de gestion sociale

La maîtrise des coûts et en particulier ceux liés au capital humain devient prépondérante dans un contexte de pression concurrentielle. Le contrôle de gestion sociale a pour ambition de permettre à l'organisation d'améliorer la gestion de ses ressources humaines via la maîtrise de ses coûts financiers.

Il vous est demandé, en résolvant le cas Voyage Plus et en vous appuyant sur les documents figurant en annexes, de conduire une réflexion, autour des enjeux du contrôle de gestion sociale.

Cas Voyage Plus

Voyage plus est un groupement d'agences de voyages en ligne qui organisent des voyages sur mesure : en contact direct avec un agent de voyage local, elles permettent aux voyageurs de personnaliser leurs hébergements, leurs itinéraires, leurs activités et bien plus encore...Le succès s'est accompagné d'une forte croissance des effectifs. Depuis 4-5 ans, les effectifs ont doublé chaque année et Voyage Plus envisage de recruter sur l'année N, 300 nouveaux collaborateurs.

Le directeur financier souhaite étudier la politique salariale.

I. Etude des agents de relations clientèle

Dans un premier temps, il s'intéresse à la catégorie des « agents de relations clientèle » dont le besoin ne cesse de croître. Il dispose des informations suivantes :

- La masse salariale du mois de janvier N-1 est égale à 550 000 €, charges patronales incluses.
- Il n'y a eu aucune augmentation de salaire l'année N-1.
- On suppose qu'il n'y a aucun mouvement de personnel.

- À la suite de négociations, des augmentations de salaires ont été programmées pour l'année N, N+1, N+2. :

2% le 1^{er} avril N

1% le 1^{er} octobre N

3% le 1^{er} juillet N+1

1% le 1^{er} avril N+2

2% le 1^{er} octobre N+2.

Travail à faire :

1. Définir et déterminer la masse salariale des années N, N+1, N+2.
2. Définir et calculer l'effet niveau, l'effet masse pour l'année N.
3. Définir et calculer l'effet report des augmentations de N sur N+1.
4. En déduire quelle serait la masse salariale de N+1 si aucune augmentation n'avait lieu en N+1.
5. Vérifier la relation entre ces 3 effets.

II. Etude du personnel du SI

Dans un deuxième temps le directeur s'intéresse aux rémunérations du personnel en charge du système informatique, ingénieurs, développeurs, personnes en charge du réseau et du site...pour lesquelles on vous fournit les données suivantes.

	Année N			Année N+1		
	Effectif	Salaire moyen annuel	Masse Salariale N	Effectif	Salaire moyen annuel	Masse Salariale N+1
Cadres						
< 5 ans	5	55 000	275 000	10	54 000	540 000
[5 –10]	8	65 000	520 000	10	65 500	655 000
> 10	12	75 000	900 000	10	76 000	760 000
Total	25	67 800	1 695 000	30	65 167	1 955 000
Techniciens						
< 5 ans	10	29 000	290 000	15	29 500	442 500
[5 –10]	20	30 000	600 000	25	31 000	775 000
> 10	20	34 000	680 000	10	35 000	350 000
Total	50	31 400	1 570 000	50	31 350	1 567 500

Total général	75	43 533,33	3 265 000	80	44 031	3 522 500
----------------------	-----------	------------------	------------------	-----------	---------------	------------------

Travail à faire :

1. Calculer l'écart sur masse salariale. Quels sont les facteurs qui expliquent cette variation ?

2. Analyser cet écart.

III. Tableau de bord général des RH

Le directeur financier souhaite proposer à la direction un tableau de bord de pilotage des ressources humaines pour N+1.

Travail à faire :

Expliquer comment vous structurerez ce tableau de bord, comment vous en organiseriez l'utilisation dans l'entreprise.

ANNEXES

Annexe 1 : Comment définir la masse salariale, Contrôle de gestion Berland et Rongé p 554 Pearson, 4^e édition 2019

« ...la masse salariale se définit différemment selon qu'elle concerne le comptable, le gestionnaire de la paix ou le contrôleur de gestion sociale. La masse salariale peut ainsi être définie selon trois niveaux : la masse salariale comptable, la masse salariale sociale et la masse salariale budgétaire.

- Masse salariale comptable : selon le plan comptable général, la masse salariale correspond à l'ensemble des dépenses de la classe 64 relatives aux charges de personnel. Cette définition correspond à une notion étendue de la masse salariale, dans la mesure où elle intègre l'ensemble des rémunérations du personnel (salaire, congés payés, prime, indemnités) plus les cotisations patronales, les impôts et les taxes sur les rémunérations (transport, logement, etc) et les autres charges sociales (versement au comité d'entreprise, médecine du travail, œuvres sociales).

- Masse salariale sociale : pour l'INSEE, la masse salariale est constitué du cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement (hors cotisations patronales), les rémunérations étant constituées des salaires bruts (donc comprenant les cotisations salariales) et des primes versées aux salariés au cours de l'année d'exercice. Cette définition est celle retenue par la DADS, déclaration annuelle des données sociales, déclaration obligatoire pour toutes les entreprises publiques ou privées qui contient le montant des salaires versés au cours de l'année, ainsi qu'une liste nominative des salariés indiquant pour chacun le statut et la rémunération

- Masse salariale budgétaire : elle inclut en plus de la masse salariale sociale les cotisations patronales, les indemnités de licenciement, mais les provisions pour congés payés sont exclues.

Le contrôleur de gestion sociale se réfère à la masse salariale budgétaire pour élaborer ses prévisions en retraitant les cotisations patronales qui sont analysées de façon distincte... »

Annexe 2 : Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion aux développements récents du pilotage et du reporting, Gérald Naro

https://media.eduscol.education.fr/file/Formation_continue_enseignants/35/3/GRH_actes_110353.pdf

« ...La mesure sociale, traduite par la mise en oeuvre d'indicateurs sociaux, ne constitue pas une problématique récente. Elle s'inscrit dans une longue quête, depuis les expérimentations en matière de comptabilisation des ressources humaines durant les années 1960 aux Etats-Unis jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain, développées notamment dans les pays scandinaves. En France, la législation sur le « Bilan Social » mise en oeuvre à partir de la fin des années 1970, a donné une forte impulsion à la recherche d'indicateurs sociaux. Le contrôle de gestion sociale s'est ainsi fortement développé au sein des entreprises comme un système de contrôle à part entière. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles de contrôle de gestion. De même, avec l'émergence des concepts de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, les entreprises sont aujourd'hui amenées à produire des indicateurs sur leur gestion sociale...

Anthony et Dearden définissent le contrôle de gestion comme « un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels ». A ce titre, les ressources humaines constituent un objet de contrôle à part entière au sein des organisations. Généralement appelé contrôle de gestion sociale, ce contrôle porte sur l'ensemble des données et activités sociales de l'entreprise (recrutement, formation, communication, rémunération...).

Pour Martory, « le contrôle de gestion sociale est une des composantes et une des extensions du contrôle de gestion. C'est un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ... ».

Annexe 3 : Maîtriser les coûts et les performances cachés, Henri Savall, Véronique Zardet, Dans Finance & Contrôle au quotidien (2013), pages 353 à 391

« ...Les coûts cachés représentent les impacts économiques des dysfonctionnements qui perturbent le management et le fonctionnement des entreprises et des organisations en termes de conditions de travail, d'organisation du

travail, de communication-coordination-concertation, de gestion du temps, de formation intégrée ou de mise en œuvre stratégique. Ces coûts sont appelés cachés car ils ne sont généralement pas, ou mal pris en compte par les systèmes comptables classiques des organisations. Les mesures réalisées par l'Iseor depuis plus de quarante ans au sein de 1 310 entreprises ou organisations dans 37 pays, montrent que les coûts cachés représentent de l'ordre de 15 000 € à 60 000 € de pertes de valeur ajoutée par personne et par an selon les entreprises. Ils représentent ainsi un gigantesque gisement endogène de valeur ajoutée sous réserve de savoir, non seulement les mesurer, mais aussi mettre en place des méthodologies adaptées pour les convertir en performances et autofinancer des stratégies de survie et de développement. Les coûts cachés n'apparaissent pas dans les systèmes d'information, comptabilité générale et analytique ou budget, d'une entreprise. Or, ils permettent à l'organisation de comprendre certaines de ses difficultés économiques et de trouver des leviers d'amélioration de ses performances. Comme ils ne sont ni mesurés, ni surveillés, les coûts cachés ne sont pas pris en compte dans les décisions de l'entreprise. Une telle omission aboutit à des analyses, des interprétations erronées et des décisions inappropriées... »

Annexe 4 : <https://e-paye.com/principaux-indicateurs-sociaux/> Quels sont les principaux indicateurs RH à utiliser ? 6 Nov 2018

« ...Outils indispensables à la conception de la politique RH et de la stratégie d'entreprise, les indicateurs sociaux sont de plus en plus nombreux et précis. Pour les décideurs RH, comme pour l'ensemble des dirigeants, ils sont devenus déterminants... »

...La paie représente à ce jour une des sources principales des indicateurs sociaux. Grâce à sa fiabilité et sa récurrence, elle permet d'obtenir des informations actualisées et facilement exploitables par la direction des Ressources Humaines.

L'intérêt de ces indicateurs : le contrôle de gestion sociale

Dans l'environnement hyper-concurrentiel dans lequel les entreprises évoluent, le rôle des directions des RH est de replacer le capital humain au centre des décisions.

- Définir des objectifs stratégiques

Les indicateurs sociaux à la fois variés et très spécifiques donnent à l'entreprise des éléments lui offrant la possibilité de définir ses objectifs stratégiques :

- en favorisant l'émergence d'une vision à court ou moyen terme
- en facilitant la mise en place d'un plan d'actions adapté

Dans une recherche constante de performance, ces plans d'actions ont pour ambition d'améliorer l'efficacité et l'efficience des collaborateurs tout en maîtrisant les coûts.

- Corriger des déséquilibres

Une analyse approfondie de ces données chiffrées favorise en effet la mise en place d'outils et de solutions correctrices, au service de la croissance globale de l'entreprise.

Face à une montée notable de l'absentéisme par exemple ou à une augmentation significative du délai de recrutement, la direction des Ressources Humaines, alertée par ses indicateurs sociaux, saura y faire face plus rapidement.

Cela permet in fine de limiter les dégâts avant que la situation n'entraîne des conséquences structurelles dommageables au sein de l'entreprise.

Ainsi, l'étude et l'analyse des indicateurs RH doit être au service des dirigeants de l'entreprise mais également de ses collaborateurs qui, par la valorisation de leurs métiers, la reconnaissance de leur valeur ajoutée et un accompagnement personnalisé, auront tendance à mieux s'impliquer dans les missions qui sont les leurs.

- Améliorer la réputation de l'entreprise

L'anticipation et la mesure de ces tendances sont sans aucun doute des facteurs déterminant de la croissance d'une entreprise. De la même manière, ces indicateurs contribuent à donner du sens aux parties prenantes externes (fournisseurs, clients, investisseurs...).

Ces données, analysables et exploitables, servent à rendre compte, expliquer voire même parfois rassurer les parties externes dont les attentes ne cessent de croître dans un environnement professionnel incertain. C'est donc également un très bon moyen de fidélisation des tiers et de pérennisation de l'entreprise sur le long terme.

- Anticiper les tendances

Dans un contexte d'anticipation nécessaire, entre gestion des Ressources Humaines et financières, la mise en place d'un contrôle de gestion permanent est indispensable pour assurer le suivi de ces indicateurs sociaux, nombreux et mouvants. La mise en place d'un contrôle de gestion sociale favorisera également sans aucun doute le pilotage stratégique de l'entreprise, rendu possible par les outils de pilotage tels que les reportings et tableaux de bords sociaux.

Annexe 5 : Bilan social,

<https://www.legisocial.fr/vie-entreprise/affichages-obligatoires/comment-etablir-bilan-social-entreprise.html>

« ...Dans les entreprises de 300 salariés ou plus, l'employeur est tenu d'établir chaque année un bilan social et de le soumettre, pour avis au CSE.

Quelles sont les entreprises soumises par l'obligation d'établir un bilan social ?

Il s'agit des entreprises de 300 salariés ou plus.

Lorsque l'entreprise a plusieurs établissements, l'employeur doit établir un bilan social pour l'entreprise ainsi qu'un bilan social pour chaque établissement employant 300 salariés ou plus.

Quel est le contenu du bilan social ?

Le bilan social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours des 3 dernières années. Il comporte des informations sur :

L'emploi.

Les rémunérations et charges accessoires.

Les conditions de santé et de sécurité.

Les autres conditions de travail.

La formation.

Les relations professionnelles.

Le nombre de salariés détachés et le nombre de travailleurs détachés accueillis.

Les conditions de vie des salariés et de leur famille, lorsque celles-ci dépendent de l'entreprise.

Quelles sont les sanctions encourues par l'employeur en cas de non-respect de ses obligations ?

Le défaut d'établissement du bilan social et de consultation du CSE est sanctionné par une amende 7 500 €. Il peut également caractériser un délit d'entrave... »

Annexe 6 : Les développements actuels du reporting et du pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise ; Gérald Naro

https://media.eduscol.education.fr/file/Formation_continue_enseignants/35/3/GRH_a_ctes_110353.pdf

« ...Les indicateurs sociaux : du contrôle de gestion sociale aux développements récents du pilotage et du reporting

Certaines normes (norme ISO 14001, norme Social Accountability, SD 21000...), un grand nombre de textes européens, introduisent le concept de développement durable ou l'un de ses aspects, au travers de normes de qualité, sécurité, environnement. Plusieurs Organisations Non Gouvernementales tentent également de promouvoir un référentiel de principes et de normes en matière d'audit ou de reporting environnemental et social (Accounting 1000, Global Reporting Initiative...). Se référant plus ou moins à ces référentiels, de nombreuses entreprises présentent désormais annuellement un rapport environnemental et social souvent qualifié de « rapport de développement durable »...

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : fondements et facteurs d'évolution

La Commission Européenne définit la responsabilité sociale d'entreprise comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Cette notion est aujourd'hui inséparable du concept de développement durable, qui signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa croissance et de sa rentabilité, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux, actuels et futurs. Dans ce cadre, la firme se doit d'être attentive aux demandes de ses différents stakeholders...

Le reporting de la RSE

Si la plupart des grandes entreprises occidentales publient annuellement un rapport environnemental et social, en France cela s'inscrit désormais dans le cadre légal de la loi NRE et de son article 116 qui précise que les entreprises cotées sur un marché réglementé sont tenues de publier une information sur les conséquences environnementales et sociales de leur gestion. Cela peut prendre la forme de rubriques spéciales à l'intérieur du rapport annuel de l'entreprise (généralement des extraits du bilan social pour les indicateurs sociaux) ou bien d'un rapport présenté à part....

Le pilotage de la RSE

En fait, pour beaucoup d'entreprises, il s'agit de s'interroger sur la manière de maîtriser en interne les variables environnementales et sociales. Comment notamment mobiliser l'ensemble des acteurs autour de ces valeurs et orienter leur comportement en conséquence ? C'est ainsi, que l'on a vu apparaître récemment une application de la méthode du BSC à la problématique du développement durable. Si Kaplan et Norton n'abordent pas directement la question de l'intégration du développement durable et de la RSE dans le BSC, ces questions sont cependant plus ou moins directement évoquées dans les différentes illustrations de BSC qu'ils fournissent.

Concernant les données sociales, elles figurent souvent en bonne place au sein de l'axe apprentissage-innovation. Il s'agit avant tout d'objectifs et d'indicateurs de

gestion sociale tels que la réduction de l'absentéisme ou du turnover, la satisfaction du personnel et, très rarement, de données plus « sociétales »...

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

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats de la session 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre de candidats évalués :	58	55	51	55	61	46
Distribution des notes						
Moyenne	7,41	7,07	8,17	9,16	9,19	8,43
Note la plus élevée	16	16	17	18	19	18
Note la plus basse	0,5	1	0,5	1	0,5	1
Écart-type	4,30	4,48	4,63	4,4	4,91	5,01
Répartition des notes en effectifs						
Inférieures à 5	19	21	12	10	14	13
Comprises entre 5 et moins de 10	20	18	19	20	17	17
Comprises entre 10 et moins de 14	14	9	11	14	14	6
Égales ou supérieures à 14	5	7	9	11	16	10

La moyenne obtenue par les candidats à cette épreuve est plus basse par rapport aux deux années précédentes. Elle atteint 8,43 avec un écart-type qui augmente encore légèrement à 5,01 pour cette session, contre 4,91 pour l'année 2020. Il est à noter que 62 candidats ont été déclarés admissibles et que seuls 46 se sont présentés à l'épreuve orale. Une des explications possibles de cette situation peut être l'absence à cette épreuve des candidats reçus parallèlement au concours d'agrégation interne.

L'écart-type indique une forte hétérogénéité des résultats avec d'une part, de très belles prestations et d'autre part, des présentations révélant une absence de maîtrise des concepts fondamentaux de la discipline. En effet, le nombre de prestations ne satisfaisant pas aux exigences attendues de l'épreuve reste stable et concerne, cette session, 14 candidats (soit plus du quart des candidats) et le nombre de prestations de qualité rejoint le niveau de la session 2019 (10 prestations soit 21,74 %).

Globalement, les prestations orales qui satisfont les attentes du jury sont celles pour lesquelles les candidats ont su s'approprier le sujet, construire une problématique et en proposer une réponse en s'appuyant conjointement sur les données du cas (y compris, chiffrées) et les cadres conceptuels adéquats. De plus, les candidats ont su faire preuve de qualités pédagogiques et relationnelles, indispensables dans la perspective du métier d'enseignant.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Ci-après, les conditions matérielles du déroulement de cette épreuve sont rappelées brièvement. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité et couvre donc l'ensemble de la discipline marketing. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure maximum. Elle est composée d'un

exposé réalisé par le candidat à l'aide d'un support de présentation d'une durée de 40 minutes maximum, installation de l'équipement comprise. Il est préférable de limiter celui-ci à une trentaine de minutes, temps suffisant pour argumenter et convaincre le jury. Un deuxième temps d'entretien avec le jury d'une durée de 20 minutes maximum s'engage et se termine par une question relative aux valeurs de la République.

Bien qu'ils abordent des contextes organisationnels totalement différents, les sujets proposés aux candidats sont comparables dans leur construction. Composés d'une douzaine de pages, ils comprennent une brève présentation de la structure à étudier qui peut être une entreprise, une association, une structure publique, etc. ainsi que des éléments qui offrent une compréhension du contexte. Ils comportent également une problématique à traiter.

2.2- Analyse des sujets

Conformément au programme proposé, l'ensemble de la discipline marketing peut être abordé : distribution, *merchandising* et gestion du point de vente, communication, commerce international, études de marchés, développement de produits ou de service, lancement de produits, marketing stratégique, marketing expérientiel, comportement du consommateur, marketing des services, marketing digital, gestion de la relation client, etc. Chaque sujet peut donc être traité selon plusieurs angles théoriques bien que le candidat puisse faire le choix d'un seul angle dans son exposé, les questions permettant d'aborder d'autres aspects.

Le jury rappelle également aux candidats qu'ils doivent également maîtriser *a minima* les outils de gestion que sont le calcul de coûts, les ratios, les indicateurs site internet, ou encore le seuil de rentabilité, etc., parfois évoqués dans les annexes et utiles pour mener une réflexion sur la performance de la stratégie marketing.

Les thèmes de la stratégie marketing, du positionnement, de la gestion du point de vente, de la distribution, de l'expérience de consommation, de la communication, du marketing digital, du marketing des services, du marketing international ont ainsi été abordés lors de la session 2021. Ci-dessous, sont présentés les différents questionnements proposés lors de cette session :

Sujet 1 :

Contexte organisationnel : Lush

Questionnement proposé : A l'aide des différentes annexes proposées dans ce dossier, analyser la pertinence du processus de création de valeur pour le client de Lush.

Sujet 2 :

Contexte organisationnel : La Sécurité Routière

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et de cadres théoriques jugés pertinents, analyser la stratégie de communication de la sécurité routière et dégager des voies de développement pour répondre aux enjeux communicationnels actuels.

Sujet 3 :

Contexte organisationnel : Eataly

Questionnement proposé : A l'aide des documents fournis et des cadres d'analyse jugés pertinents, analyser comment le point de vente contribue au succès d'Eataly Paris Marais.

Sujet 4 :

Contexte organisationnel : We Can Doo

Questionnement proposé : Après avoir décrit le business model développé par We can doo, vous montrerez en quoi ce business model répond aux attentes des différentes parties prenantes en dégageant aussi ses éventuelles limites. Vous proposerez vos réflexions pour construire une relation de qualité entre la plateforme et ses partenaires et vous terminerez des propositions de développement marketing.

Sujet 5 :

Contexte organisationnel : Livraison de fleurs à vélo

Questionnement proposé : Vous souhaitez vous lancer dans l'entrepreneuriat avec pour concept la livraison de fleurs à domicile à vélo.

Présentez les lignes directrices de votre business model, puis de votre business plan, en développant plus particulièrement le plan de marchéage.

Sujet 6 :

Contexte organisationnel : Arkose

Questionnement proposé : Dans le cadre du plan de développement d'Arkose, vous vous interrogerez sur la pertinence d'élargir l'offre vers d'autres cibles que les sportifs aguerris.

Vous proposerez ensuite aux dirigeants un plan d'actions pour mieux pénétrer le marché.

Sujet 7 :

Contexte organisationnel : Tissages Moutet

Questionnement proposé :

Dans le cadre du plan de développement de l'entreprise Moutet, vous vous interrogerez tout d'abord sur la pertinence de la stratégie marketing fondée sur le Made In France, couronnée par l'obtention de l'IGP Linge basque en 2020. Vous effectuerez des recommandations pour développer l'entreprise en France comme à l'international.

Comme le montre l'encadré précédent, le contexte organisationnel du sujet de l'étude de cas peut être très varié en considérant sa structure juridique (indépendant, franchise, association, structure publique, etc.), sa taille (projet de création d'entreprise, toutes petites entreprises, multinationales, etc.), ses modalités d'accès au marché (*pure player*, *brick and mortar*, distribution physique, circuit-court, plateforme, etc.), son historique ou encore, son domaine d'activité (produits alimentaires, cosmétiques, sport, service, etc.).

Les sujets proposent un contexte particulier qui peut ne pas être connu de la part des candidats. Le fait de ne pas connaître la structure étudiée n'est pas un handicap pour le traitement du sujet, certaines annexes sont là pour présenter l'activité, la structure et les missions de l'organisation étudiée. En s'appuyant sur le contexte proposé, les candidats doivent mobiliser leur culture marketing (concepts, grilles d'analyse, notions et théories) et montrer leurs compétences à analyser une situation ainsi qu'à construire une problématique et une réflexion amenant à la formulation de recommandations pertinentes.

Chaque cas donne lieu à une analyse et à l'élaboration d'un diagnostic préalable au traitement du sujet à proprement parler avec, très souvent, une attente de préconisations opérationnelles issues du développement stratégique.

A l'issue de l'exposé réalisé par le candidat, le jury entame un questionnement oral. Celui-ci permet de proposer des éléments de discussion ou d'échange qui offrent la possibilité aux candidats d'approfondir des détails de leur présentation, de préciser la réflexion conduite ou d'aborder des points non-mentionnés jusqu'alors.

L'entretien se termine par une question relative aux valeurs de la République. Celle-ci prend appui de manière plus ou moins étroite avec le sujet traité. Cela peut être une question relative à la mobilisation de ce cas pour réfléchir à une valeur de la République dans le cadre d'un cours. Cela peut être également une mise en situation. Cette question a pour objectif d'ouvrir le débat sur des valeurs telles que la discrimination, l'égalité de traitement, l'égalité homme-femme, le respect de la vie privée, le harcèlement, la laïcité, la fraternité, etc. Compte tenu de la nature de la question, le jury n'est pas en attente d'une réponse stéréotypée mais plutôt d'une mise en perspective des enjeux compris par les candidats. Ils devront ainsi souligner les questions posées par cette ou ces valeurs, évoquer des pistes de réflexion et, éventuellement, décrire le(s) comportement(s) qui leur semble(nt) pertinent(s) à

adopter. A titre d'illustration, trois exemples de questionnement proposés à la session 2021 sont précisés ci-après :

Mise en situation :

Dans le cadre de votre cours, vous organisez la visite d'une entreprise de cosmétique. Deux élèves ou étudiants refusent catégoriquement d'y participer sous prétexte qu'il s'agit d'une entreprise « de fille ». Comment gérez-vous cette situation ?

Mobilisation du cas en cours :

En vous appuyant sur les données de ce cas (notamment, la démarche de segmentation), comment concilier égalité et diversité des consommateurs ?

Un élève vous confie qu'il subit le harcèlement d'un autre élève. Que faites-vous ?

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond [la compréhension du sujet, les problématiques développées, la mobilisation des documents et des concepts...]

Bien qu'il soit toujours délicat de généraliser et que certaines prestations sont remarquables aussi bien sur la forme que sur le fond, quatre regrets principaux peuvent être exprimés par le jury. Traiter le cas ne se limite pas à une reprise des annexes, plus ou moins bien menée. Le candidat doit montrer sa capacité à sélectionner des cadres d'analyse théorique, à en justifier la pertinence et à les adapter au cas étudié.

Premièrement, le jury déplore que quelquefois, les candidats ont recours à une démarche automatique et standardisée sans prendre la peine d'analyser le sujet et de mettre en œuvre une démarche adaptée au cas étudié, parfois même allant jusqu'à proposer des supports-type (présentation du prisme de l'identité de marque de Kapferer ou de la roue expérientielle d'Hetzel) sans intégrer aucun élément du cas.

Deuxièmement, la problématique est parfois mal amenée, peu justifiée et apparaît déconnectée de la question proposée (intitulée, dans le sujet, « travail à faire »). De manière plus inquiétante encore, le jury constate une inadéquation entre la problématique formulée par le candidat et le plan qu'il propose pour y répondre, la réponse à la problématique n'apparaissant au mieux que dans une sous-partie. Ceci apparaît réhhibitoire car construire des propos (écrits ou oraux) structurés constitue une compétence indispensable pour le métier d'enseignant.

Troisièmement, le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions est difficilement compatible avec le souci praxéologique des sciences de gestion, et plus particulièrement du marketing. Le jury est donc sensible au caractère « réaliste » des recommandations managériales (à titre d'illustration, si le sujet porte sur les leviers de gestion du point de vente, il est délicat de proposer, comme première recommandation, la mise en œuvre d'une stratégie d'*inbound marketing*) et au caractère « opérationnel » (par exemple, une stratégie de communication via les réseaux sociaux apparaît trop vague pour constituer, en soi, une recommandation managériale). Par ailleurs, malgré l'effort notable de quelques candidats, les recommandations managériales sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée voire parfois totalement occultée. Le sujet proposé dans la partie 5 propose dans son annexe 10 des éléments chiffrés qui permettent d'estimer le chiffre d'affaires potentiel. Mobiliser ces données constitue une des attentes du jury pour ce sujet.

Quatrièmement, le jury déplore parfois que la présentation orale puisse se limiter à un énoncé d'auteurs ou de références académiques sans une réelle mobilisation de ces

connaissances pour éclairer le cas. Ainsi, de manière quasi-systématique, sont reliées les notions de marketing expérientiel avec les auteurs Hirschman et Holbrook. Néanmoins, des questions telles que « *en quoi les travaux d'Hirschman et Holbrook éclairent le cas étudié ?* » ou « *quelles sont les sources de valeur de l'expérience de consommation ?* » restent sans réponse. Si le jury ne peut que recommander aux candidats de mobiliser des cadres d'analyse ou des références académiques, il invite ces derniers à ne citer que les références maîtrisées c'est-à-dire celles que les candidats peuvent expliquer et qui lui permettent de progresser dans sa réflexion. Pour reprendre de manière succincte l'exemple précédent, comprendre l'expérience de consommation proposée par Eatly à la lumière des travaux mentionnés permet de souligner qu'au-delà des aspects cognitifs, l'expérience de consommation intègre des aspects affectifs et émotionnels. Ainsi, en intégrant la dimension vers soi / vers autrui, la dimension extrinsèque/intrinsèque et une dimension active/réactive, se distinguent une valeur utilitaire (acheter et consommer des produits de qualité) mais également une valeur sociale (acheter et consommer entre amis, créer du lien avec les producteurs), une valeur hédonique (le plaisir d'un « voyage » gastronomique en Italie), etc.

De manière schématique, trois catégories de candidats ont pu être identifiées :

- Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing (concepts, démarche, auteurs, etc.). Cette absence de « culture marketing » conduit à une compréhension très partielle du cas et souvent, le traitement du cas se limite à une reprise plus ou moins heureuse des différents éléments du sujet.
- Les candidats qui traitent le sujet de manière incomplète et/ou pas suffisamment approfondie. Ce traitement partiel de l'étude de cas peut venir d'un manque de maîtrise des cadres théoriques ou de l'articulation entre théories et pratiques ou enfin, d'une focalisation sur un unique point d'ancrage théorique.
 - Certains prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais qui ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien.
 - D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Cela vient assez souvent d'une connaissance des concepts qui, en fait, n'est pas assez approfondie et précise. Ils éprouvent alors des difficultés à les mobiliser efficacement sur le cas proposé. Le conseil à donner est alors de se concentrer sur la maîtrise des concepts fondamentaux plutôt que de chercher à afficher une connaissance encyclopédique du marketing.
 - D'autres enfin, n'envisagent de traiter le cas que par la mobilisation d'un nombre trop restreint de concepts. Ce nombre limité d'outils les conduit soit à traiter le cas de manière incomplète soit à distordre la réalité du cas ou à en négliger des points importants.
- Les candidats qui obtiennent la moyenne voire davantage maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en laissant apparaître une véritable démarche marketing.

3.2- Commentaires sur la forme [l'appropriation de la méthodologie, l'expression écrite, la qualité des schémas...]

Cette épreuve permet également d'apprécier les qualités pédagogiques et l'aisance relationnelle du candidat. Ces qualités sont indispensables à l'exercice du métier d'enseignant.

Le jury attire l'attention des candidats sur le contenu de leur présentation mais également sur les aspects communicationnels : le ton de la voix, le débit de parole, le regard suffisamment détaché des supports, le contrôle de l'expression, la précision dans les propos énoncés, la gestuelle, le positionnement dans la salle, etc.

Bien qu'il soit tout à fait compréhensible que les enjeux de l'épreuve amènent un stress spécifique, la bienveillance du jury et la préparation à l'épreuve devraient conduire les candidats à maîtriser ces différents aspects communicationnels.

Dans l'ensemble, les candidats gèrent correctement la durée de leur présentation. Néanmoins, il est important de souligner trois maladresses à éviter :

- Une introduction très (voire trop) longue avant l'énoncé de la problématique. Il est rappelé que celle-ci doit poser les éléments du contexte, les termes clés et la problématique. Une introduction qui dépasse les dix premières minutes de présentation apparaît trop longue et cache difficilement les difficultés de problématisation.
- Un plan peu ou mal annoncé aussi bien à l'oral que dans le support de présentation. Il est important de permettre au jury de suivre la progression de la réflexion. Il peut être également apprécié de faire des transitions entre les différentes parties, si besoin en revenant sur une diapositive qui rappelle le plan de l'intervention.
- Une conclusion parfois laconique sans rappel des éléments clés et sans ouverture. Le jury conseille aux candidats de ne pas négliger cette conclusion : l'ouverture peut permettre d'introduire une dimension dynamique de la stratégie marketing ou de dresser une comparaison avec d'autres secteurs.

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent. Outre la remarque ci-dessous qui souligne l'importance à accorder à l'annonce et la visibilité du plan, il est à noter les faiblesses récurrentes suivantes :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas ;
- Un manque de recul et d'esprit critique dans l'analyse du cas ;
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing ;

Le support de présentation qui est constitué généralement, d'une dizaine de diapositives réalisées à l'aide du logiciel Power Point, se doit de servir la présentation aussi bien sur le fond (en apportant des visuels intéressants, de qualité et adaptés au cas étudié) que sur la forme (en évitant les fautes d'orthographe notamment). Pour éviter tout problème lié à la compatibilité des différentes versions logicielles, il est conseillé aux candidats de convertir leur présentation Power Point au format PDF. Dans cette perspective, il est inutile de prévoir des animations.

4. Conseils aux candidats [en termes de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité...]

Loin d'établir une liste exhaustive de conseils aux candidats, il est cependant utile que les candidats notent les trois catégories suivantes de recommandations.

La première catégorie de recommandations souligne la nécessaire attention à apporter à la forme :

- Énoncer la problématique clairement après une introduction bien construite ;
- Soigner la présentation des supports (visibilité du plan, qualité des illustrations, clarté des tableaux, etc.)
- Veiller à une bonne articulation entre le discours tenu et le support présenté ;
- Proposer une conclusion dressant un bilan de la progression et permettant d'ouvrir des voies futures de réflexion.

La deuxième catégorie de recommandations porte sur les connaissances mobilisées :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possibles les auteurs de référence (classique c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine) ... sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux » ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre)
- Mobiliser et maîtriser les outils de gestion
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes.

La troisième catégorie de recommandations souligne la capacité du candidat à réfléchir (et à faire réfléchir) sur l'étude de cas et les connaissances en marketing de manière plus large :

- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas ;
- Mobiliser l'ensemble des annexes (y compris les annexes chiffrées) ;
- Ne pas avoir peur de souligner les éléments « inconnus » ou « questionnables » compte tenu de l'état actuel des connaissances.

Cette épreuve nécessite un entraînement spécifique et indispensable pour gérer son temps, ses supports et sa présentation orale. Un préalable à cet entraînement est la connaissance et la maîtrise d'une culture marketing.

Outre l'assimilation d'ouvrages de base, il est nécessaire de suivre les pratiques managériales en lisant des revues professionnelles (LSA, Management, TheConversation, etc.) mais également académiques (Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, Revue Française de Gestion, etc.).

5. Exemple de sujet

Étude de cas sur la gestion des entreprises et des organisations Option C Marketing



Travail à réaliser :

**Vous souhaitez vous lancer dans l'entrepreneuriat avec pour concept la livraison de fleurs à domicile à vélo.
Présentez les lignes directrices de votre *business model*, puis de votre business plan, en développant plus particulièrement le plan de marchéage.**

DOCUMENTS REMIS AUX CANDIDATS :

Annexe 1 : Extrait de site internet de trois fleuristes	page 2
Annexe 2 : La nouvelle génération des fleuristes parisiens	page 3
Annexe 3 : Marché de la fleur coupée, tout savoir pour créer son entreprise	page 5
Annexe 4 : Créer une entreprise de coursier ou de livreur indépendant	page 6
Annexe 5 : Fleuriste ambulant, une belle opportunité	page 7
Annexe 6 : Etude de marché, 83 % des Français achètent des fleurs	page 8
Annexe 7 : Un nouvel essor, le marché de la livraison de fleurs	page 9
Annexe 8 : Comment réaliser l'étude de marché d'un fleuriste	page 11
Annexe 9 : Fleuriste, tout savoir pour créer son entreprise	page 12
Annexe 10 : Devenir fleuriste, il faut aussi être bon gestionnaire	page 13

La candidate ou le candidat est invité(e) à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses.

Annexe 1 : Extraits de sites internet de trois fleuristes

Pétalon : les fleurs à vélo

Source : <https://www.lajoiedesfleurs.fr/pétalon-les-fleurs-à-vélo>

Une livraison pas comme les autres...

Sans camion ni facteur, voici une livraison florale qui donne envie ! Et si les fleurs arrivaient à vélo ?

Un bout de campagne en ville

A Londres, un jeune couple : James, artisan fabricant de vélos et Florence, architecte et fleuriste. Ensemble, ils décident de monter un service de livraison de fleurs 100% écolo. Deux fois par semaine, Florence propose des bouquets bucoliques en fonction du marché. Au printemps par exemple, elle compose des bouquets de roses, de chrysanthèmes, de pois senteurs et de pivoines, le tout, très chic, entouré de lin et d'un ruban.

C'est simple comme *hello* : on commande via le site web et quelques heures plus tard, un vélo arrive, chargé de fleurs, avec un bouquet pour vous ou votre bien-aimé !



Le fleuriste parisien Aquarelle

Source : <https://www.aquarelle.com>

Vers une démarche toujours plus éco-responsable

Aquarelle s'engage depuis toujours à améliorer sa démarche en faveur de l'environnement. Pour cette raison, Aquarelle privilégie les fleurs de saison et locales, notamment les fleurs françaises labellisées Fleurs de France, cultivées par ses producteurs partenaires français. Chaque année, Aquarelle met en place des initiatives toujours plus vertes : depuis 2019, les livraisons de fleurs à Paris sont réalisées à vélo. Depuis 2020, toutes les housses des bouquets sont en papier kraft français.



Le fleuriste lyonnais Brontie

Source : <https://brontie.fr/a-propos>

Notre histoire

Chez **BRONTIE**, nous sommes amoureux des fleurs et de la nature, nous adorons avoir de beaux bouquets à la maison ou au bureau, mais pas à n'importe quel prix.

Depuis quelques années, nous nous attachons à vivre et consommer au rythme des saisons, à acheter des produits locaux, issus de l'agriculture raisonnée ou biologique, avec un minimum d'emballage. Alors pourquoi ne pas avoir le même réflexe pour les fleurs et les plantes ? 85% des fleurs vendues en France sont importées, souvent de très loin (Chine, Equateur, Ethiopie, Kenya....), avec des répercussions au niveau social et environnemental.

Chez BRONTIE, notre mission est simple : vous offrir la possibilité d'acheter de beaux bouquets modernes, inspirés par la nature et composés de fleurs cultivées le plus localement possible. C'est pour cela que nous sélectionnons en priorité des fleurs françaises, voire locales lorsque la saison le permet. Nos producteurs sont situés dans la région lyonnaise, la Drôme, le Var ou encore en Bretagne. Nous assurons la livraison de vos bouquets à vélo à Lyon et Villeurbanne et utilisons des emballages sans plastique.

Chaque semaine, nous vous proposons un nouveau bouquet de fleurs de saison disponible en 3 tailles (S, M et L) à offrir ou à s'offrir. Vous pouvez également prolonger le plaisir en

choisissant parmi nos 6 formules d'abonnement pour recevoir le bouquet de la semaine tous les 15 jours ou tous les mois.

Annexe 2 : La nouvelle génération des fleuristes parisiens

Source : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/idees-de-business/0600694101948-la-nouvelle-generation-des-fleuristes-parisiens-327149.php>



Nouvelle esthétique, production de saison, émergence d'une tendance « slow flower »... Une nouvelle génération de fleuristes a éclos ces dernières années. Ils nous dévoilent leurs inspirations en ce jour de Saint-Valentin.

Les fleurs sont posées en majesté sur des colonnes éclairées par des spots. Le lieu a des allures de galerie. Bienvenue **chez Pierre Banchereau**, alias Debeaulieu, la fine fleur des fleuristes parisiens. Il y a cinq ans, cet ancien chasseur de têtes délaissait la moquette épaisse de son cabinet du triangle d'or pour la fraîcheur matinale du marché aux fleurs. Plus qu'un fleuriste, de l'avis de ses pairs, Debeaulieu est **un véritable bureau de tendances**. La réhabilitation des fleurs oubliées - œillets, chrysanthèmes, glaïeuls... -, c'est lui. Le retour en grâce des fleurs séchées ? C'est encore lui. Un matin d'hiver, dans sa boutique du IX^e arrondissement, aux côtés des tulipes et autres renoncules, se démarquaient des fleurs aux couleurs inhabituelles. Chrysanthèmes bleu-vert, hortensias orange, orchidées bleu roi... Elles sont toutes le résultat de son dernier terrain d'expérimentation : les fleurs teintées. En déstructurant les bouquets, en réintégrant des fleurs mal aimées, en osant des associations de couleurs peu orthodoxes, en mélangeant le frais et le séché, Pierre Banchereau a **bouleversé les codes de l'univers ultranormé de la fleuristerie** traditionnelle. Une petite révolution qui a fait des émules.

Des bouquets déstructurés et décalés

Ils s'appellent Muse, Castor, Pampa, Désirée... Ils étaient dans l'événementiel, la compta, l'art ou la publicité. **Ils se disent entrepreneurs, artisans, commerçants, parfois artistes**. Ils sont baroques, minimalistes, pop ou champêtres. Qu'ils aient pignon sur rue ou qu'ils soient 100 % digital, ces fleuristes venus d'horizons différents ont pour point commun d'avoir **créé** de nouveaux concepts et poussé plus loin l'exigence de qualité. Au panier, les bouquets monochromes, les compositions resserrées, rondes et bien taillées. Place aux bouquets déstructurés et décalés. Finie la production de masse, place à la saisonnalité et à **la recherche de qualité**. « *Tous les métiers artisanaux sont passés par une réinvention, la floriculture avait un peu de retard* », analyse Mathilde Bignon. Il y a un an, avec son associée Audrey, elle ouvrait Désirée, un espace hybride mi-café bio, mi-fleuriste dans le quartier d'Oberkampf. Après l'ère des bars-tabacs, bienvenue à l'ère des cafés-fleurs. Il avait beau neiger ce jour-là sur Paris, mimosas, jacinthes et renoncules constituaient l'arrivage du jour. Des fleurs de saison et 100 % françaises. Car la fleur française, c'est la spécificité de Désirée.

À la rencontre des producteurs

Du haut de leur petite trentaine, ces anciennes acheteuses de fromages AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) pour la grande distribution sont l'exemple type de cette génération qui a su **mettre l'esprit d'entrepreneuriat au service de sa passion**. Comme Castor et Pampa, elles en sont venues à la fleur parce qu'elles ne trouvaient rien à leur goût sur le marché. Parce que l'expérience client n'était pas toujours agréable, parce que l'emballage était vilain. Trop de plantes normées, cartonnées, sans subtilités de teintes. Quand elles ont constaté les conditions de production et le traitement infligé aux fleurs, le *made in France* est devenu leur fer de lance. Désirée est membre du Collectif de la fleur française. Créé il y a deux ans, il est l'incarnation hexagonale du **mouvement « slow flower »** venu des pays anglo-saxons. À l'instar du *slow food* dans la restauration, il prône la saisonnalité, le local et le responsable. Une prise de conscience du secteur à l'heure où, en France, neuf fleurs sur dix sont importées, souvent de Hollande mais aussi d'Equateur et du Kenya, où la main-d'œuvre est bon marché. Ces dix dernières années, 40 % des producteurs français ont disparu. « *À Rungis, ils étaient 700 il y a cinquante ans, ils sont une trentaine aujourd'hui* », précise Pierre Bancheureau.

Des œuvres d'art

Si la plupart de ces fleuristes tentent de privilégier la fleur française, rares sont ceux qui peuvent cependant s'en contenter. Louis-Géraud Castor, ancien marchand d'art reconverti il y a dix-huit mois, confirme ne pouvoir travailler exclusivement sur le local, mais **s'attache à respecter la saisonnalité**.

« Avant de travailler avec les fleurs, je n'avais pas de conscience écologique très affirmée. De nos jours, on peut avoir n'importe quelle fleur à n'importe quelle saison. Il faut accepter d'attendre. Je ne suis pas dans une démarche radicale, mais j'essaie de privilégier si possible les producteurs régionaux. La recherche de fleurs est similaire à la recherche d'œuvres d'art. Je me surprends à donner des informations sur la provenance, à rechercher l'histoire derrière. »

Son discours et ses compositions sont également imprégnées de références à l'art. Même sa boutique, cachée au fond d'une impasse, a des allures d'atelier d'artiste. « *Mon style est particulier. Je préfère Rothko et Soulages à des tableaux baroques.* » Ses bouquets, très épurés, en sont la meilleure illustration.

Les bouquets de l'ère digitale

À l'ère du numérique, la transformation du métier ne pouvait passer outre la révolution digitale. Pur produit des années 2010, on trouve Pampa, une offre exclusivement web lancée par deux jeunes entrepreneuses, geeks à souhait. Profils Sciences po et école de commerce, Noélie Balez et Emmanuelle Magnan ont exercé dans le marketing et l'événementiel avant de lancer Pampa. « *Sur les sites pionniers, l'expérience de l'envoi de fleurs n'était pas bonne, sans compter que les photos étaient mauvaises. On y a vu une opportunité de marché* », analyse Noélie. Les enquêtes marketing étaient pourtant unanimes, elles disaient toutes : « *Les fleurs, c'est pour les grands-mères.* » Pour ces jeunes pousses d'à peine 30 ans, il était impensable de ne pas avoir d'Instagram fiable, de ne pas interagir avec les clients, de ne pas montrer les coulisses de fabrication. Résultat, au-delà d'une offre ultrapop, Pampa a développé une communication Instagram efficace et **un marketing aux petits oignons**. Le site propose chaque semaine un bouquet unique décliné en trois tailles, à l'unité ou en système d'abonnement. **Les livraisons se font exclusivement à vélo**, en partenariat avec la société Olvo, leur voisin de rue.

« Le vrai changement, c'est la façon qu'on a de rendre un service. Et puis le bouquet unique permet d'être élastique au marché, on peut avoir les meilleures fleurs au meilleur prix », poursuit Noélie Balez. Un business florissant puisque Pampa a vu **son chiffre d'affaires augmenter de 250 %** entre 2017 et 2020 et touche une cible de 25-40 ans. La preuve que les fleurs ne sont plus seulement une affaire de grands-mères.

Annexe 3 : Marché de la fleur coupée, tout savoir pour créer son entreprise (extraits) Source : <https://www.franchise-fleuriste.fr/marche.html>

Le marché de la fleur est considéré comme l'un des rares marchés en France à ne pas avoir connu de crise. Les fleurs restent ainsi parmi les cadeaux les plus offerts, sans effets de mode, ni de risque saisonnier. En dépit des petites fluctuations, le secteur demeure représenté en grande partie par les artisans indépendants qui génèrent 75 % du chiffre d'affaires global, uniquement 5 % des fleuristes font partie d'un réseau de franchises.

Ce secteur rassemble pas moins de 15 500 entreprises en 2020, pour un nombre global de 31 180 emplois, et affiche un volume d'affaires de 1,97 milliard d'euros.

Choix du local et emplacement pour ouvrir une boutique de fleur

En se lançant dans ce secteur, il faut évidemment tenir compte de la concurrence directe des entreprises présentes sur sa zone de chalandise. Ainsi, il est nécessaire d'étudier certains éléments pour dégager les points forts et faibles du marché et choisir un positionnement stratégique : la concurrence, le positionnement recherché, la politique de prix, les services à proposer...

A l'issue de cette analyse, le futur fleuriste doit donc formaliser son *business model*. Ceci lui permet d'implémenter sa propre stratégie en vue de se distinguer de ses concurrents.

Malgré le fait qu'il soit dominé par les indépendants, le marché de la fleur est aussi marqué par la multiplication et le développement de nombreuses enseignes en franchise comme « *Au nom de la rose* », « *le Jardin des fleurs* »... La franchise permet ainsi plusieurs opportunités de création d'entreprise, même pour ceux qui envisagent une reconversion professionnelle, un changement de carrière et ceux qui ont envie de se lancer un nouveau défi.

La mise en place d'un tel commerce demande d'obéir à un cahier des charges très minutieux en bénéficiant de la notoriété et de la centrale d'achats du réseau. Le franchisé doit par ailleurs être inscrit au répertoire des métiers, notamment à la Chambre de commerce. Devenir fleuriste n'impose aucun diplôme, néanmoins, artisan fleuriste est un métier qui s'apprend et qui évolue continuellement.

Par ailleurs, l'implantation peut se faire dans un village avec un investissement initial autour de 20K€, mais peut dépasser 300K€ en ville. Les investissements comportent généralement l'agencement du local, la décoration, les véhicules, la chambre climatique...

La boutique du fleuriste doit répondre à certains critères et conditions :

- Surface de vente moyenne allant de 25 à 60 m²,
- Un atelier ou une réserve de 20 m²,
- Disposer d'une surface de vente vaste à l'extérieur,
- Respecter les contraintes en hygrométrie (95% d'humidité) et de température (15-20 degrés),
- Stores ou laques filtrantes contre le soleil,
- Comptoir de vente, caisse enregistreuse, poste d'emballage,
- Etagères et vitrines d'exposition,
- Eclairage adapté au commerce floral.

Pour gérer parfaitement son commerce de fleurs, le franchisé doit maîtriser les tâches suivantes :

- Suivre l'évolution de ses ventes et de son stock, surtout les produits à faible durée de vie et les produits saisonniers,
- Maîtriser les charges (optimisation des achats et des ventes),
- Maîtriser le résultat (maîtrise du taux de marge brute),
- Gérer les aspects financiers, besoin en fonds de roulement, trésorerie...

Annexe 4 : Créer une entreprise de coursier ou de livreur indépendant

Source : <https://www.creerentreprise.fr/creer-entreprise-coursier-livreur-independant/>
29/10/2018

Comment créer une entreprise de coursier ou de livraison à domicile ? Comment s'installer coursier indépendant en vélo ou en véhicule motorisé ? Comment mettre en place un service de livraison ? Faut-il s'inscrire en tant qu'auto-entrepreneur ?

Les activités de livraison rapide sont en plein boom, notamment dans les grandes zones urbaines. Après avoir révolutionné le transport de personnes, l'ubérisation conquiert les services de livraison de repas et de colis pour les particuliers, **notamment en vélo**. Des sociétés et start-up de la **FoodTech** du type UberEats, Deliveroo, Stuart, Frichti, Nestor ou encore Foodora proposent à des particuliers de créer leur micro-entreprise (régime auto-entrepreneur) pour effectuer des prestations rémunérées à l'heure ou à la course, le plus souvent entre **4 € et 8 €** la livraison.

La progression de la livraison à vélo au détriment de la livraison par scooter ou voiture s'explique par une réglementation plus douce, une plus grande rapidité en milieu urbain dense, et des coûts plus faibles. Mais la livraison à vélo demande un effort physique important et comporte des risques, qu'il conviendra de couvrir par une **assurance adaptée**.

Voici tout ce qu'il faut savoir pour devenir livreur ou coursier indépendant, en vélo ou en véhicule motorisé.

Créer une entreprise de coursier livreur : avantages et inconvénients.

Devenir coursier livreur à son compte comporte des avantages :

- l'indépendance (absence de contrat de travail),
- la liberté de travailler quand on le souhaite,
- le contact client,
- les pourboires...

Mais les inconvénients sont nombreux :

- la fatigue physique et les risques,
- le stress des délais de livraison à respecter,
- l'amplitude horaire,
- les difficultés augmentées en cas de mauvais temps,
- le coût d'entretien des équipements et du vélo
- la faiblesse des rémunérations...



La réglementation de la livraison de courses ou de colis à domicile.

Les activités de transport de marchandises, colis ou repas relèvent du **commerce** : le centre de formalités compétent est celui de la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie).

Voici les principaux points de la réglementation pour l'activité de coursier-livreur.

L'obligation de souscrire une assurance responsabilité civile professionnelle.

L'activité de coursier-livreur étant risquée, il est nécessaire de souscrire une assurance RC pro (Responsabilité Civile Professionnelle). Il faudra aussi assurer le véhicule, s'il s'agit d'un véhicule à moteur.

La réglementation pour la livraison à pied ou à vélo.

En cas de livraison à pied ou à vélo, il n'est pas nécessaire de s'inscrire au Registre des entreprises de transport. Cela est vrai même si le vélo comporte une assistance électrique.

Faire un business plan ou « plan financier » pour la création d'une entreprise de livreur indépendant.

Choisir le régime juridique adapté pour une activité de livraison à vélo

Pour rappel, la déclaration d'activité se fera auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie.

Voici les différents statuts juridiques possibles pour créer son entreprise de coursier indépendant ou livreur à domicile :

- La **micro-entreprise** (ex régime auto-entrepreneur) : c'est un statut très simplifié et adapté à ce type d'activité, au moins au démarrage :
 - cotisations sociales calculées sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires,
 - pas de cotisations sociales à payer en l'absence de chiffre d'affaires,
 - obligation de suivre ses encaissements sur un cahier de recettes,
 - obligation d'avoir un compte bancaire dédié
- L'**entreprise individuelle en nom propre** (EI) : c'est un statut que nous ne conseillons pas du fait des modalités de paiement des cotisations sociales,
- L'**EURL – Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée** (SARL-Société à Responsabilité Limitée à associé unique) : statut surdimensionné pour un démarrage,
- La **SASU – Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle** : statut surdimensionné pour un démarrage.

Annexe 5 : Fleuriste ambulant, une belle opportunité

Source : <https://www.travaillerveclanature.com/commerce-floral-1>



La vente de fleurs n'est pas spécifiquement liée à un local. En effet, il est possible d'**avoir un commerce de fleuriste ambulant**. Que ce soit avec une caravane traditionnelle, une carriole, ou dans un Flower Truck, les possibilités d'aller vers le client sont nombreuses.

Cependant, pas question de prendre ses bouquets et plantes pour aller directement les vendre dans la rue. En effet, il faut respecter le **cadre de la loi pour créer son commerce ambulant**. Certaines démarches administratives sont à suivre pour être en règle avec le RCS (Registre du Commerce et des Sociétés), de même qu'il faudra avoir une autorisation d'activité non-sédentaire de l'URSSAF (Unions de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales)

En outre, le fleuriste ambulant devra **obtenir certaines autorisations** de la part des autorités locales, afin de stationner quelque part en ville, que ce soit dans la place centrale ou près du marché... c'est à la mairie qu'il devra s'adresser.

Ce modèle économique offre beaucoup d'avantages surtout financiers étant donné que le fleuriste n'aura **pas de loyer à payer, moins de charges et bénéficiera surtout d'une vraie relation clients**.

Annexe 6 : Étude de marché : 83 % des Français achètent des fleurs

Source : Point de vente - 7 juin 2020

<https://pointsdevente.fr/pdv-business/etude-de-marche-83%E2%80%AF-des-francais-achetent-des-fleurs>



L'enseigne d'artisans fleuristes « Carrément Fleurs » a mené, fin 2018, une étude de son marché auprès de l'institut de sondage YouGov, afin de déterminer les habitudes de consommation des Français en matière de fleurs et de connaître leurs profils. Cette dernière décrypte les habitudes des Français lors de leurs achats et met en avant le profil type de ces acheteurs.

Plus de 8 Français sur 10 achètent des fleurs.

83 % des Français achètent régulièrement des fleurs soit plus de 8 personnes sur 10. Cependant, plus d'un tiers déclare s'en procurer seulement occasionnellement pour des événements précis tels que les anniversaires, la fête des mères ou encore la Saint-Valentin (52 %). 51 % des personnes interrogées réalisent cet achat pour procurer du bonheur à quelqu'un sans raison particulière. Les petites occasions et le plaisir d'offrir sont donc les deux raisons les plus évoquées par les Français lors de cet achat. Il s'agit donc très rarement d'un « achat plaisir » (23 %), ni d'un achat pour égayer le domicile (25 %). Concernant les produits préférés, la majorité des répondants privilégie des compositions florales déjà préparées (53 %), dans un souci de gain de temps désiré par la plupart des consommateurs. 41 % d'entre eux composent eux-mêmes leurs bouquets à partir de différentes fleurs coupées et 35 % avec une seule sorte.

Les deux fleurs qui remportent le plus de succès auprès des Français sont les roses (69 %) et les orchidées (49 %). Viennent ensuite dans le classement les lys, les tulipes et les pivoines. Pour près de la moitié des Français, consommateurs de végétaux d'ornements, la qualité et la fraîcheur (64 %), la variété proposée (50 %) ainsi que le prix (46 %) sont les éléments qui ont le plus d'importance à leurs yeux. Et ils dépensent, pour 85 % d'entre eux, au moins 10 euros lors de leurs achats. En termes d'attentes client, les acheteurs apprécient avoir des conseils du fleuriste sur l'entretien des fleurs et des plantes (56 %), mais aussi sur les meilleures associations de fleurs coupées (30 %) lors de la confection d'un bouquet.

Les 45-54 ans, premiers consommateurs.

Le profil type d'un acheteur de fleurs a entre 45 et 54 ans. Les plus de 55 ans s'en procurent plusieurs fois par mois et 27 % d'hommes réalisent cet achat à maintes reprises dans l'année. De plus, les personnes de 35 ans et plus sont davantage enclins à faire cette dépense pour se faire plaisir contrairement aux plus jeunes qui ont tendance à acheter des fleurs pour les offrir. Il est à noter que seulement 29 % des individus de moins de 25 ans interrogés déclarent ne jamais acheter de fleurs. Cette tranche d'âge reste donc une cible essentielle qui privilégie Internet lors de ses différentes transactions.

Les hommes sont les plus dépensiers et n'hésitent pas à mettre la main au portefeuille. Lorsque les femmes dépensent moins de 10 euros, ils investissent entre 30 et 60 euros lors de leurs achats. De manière générale, la gente féminine est pour 55 % plus sensible au prix. Il en est de même pour les Parisiens. Les femmes sont à la recherche de conseils de la part des fleuristes sur l'entretien des fleurs. En effet, 64 % d'entre elles (dont 61 % de plus de 55 ans) considèrent cela comme une motivation importante dans leur choix. D'une manière générale, les consommateurs de fleurs sont des individus entre 45 et 54 ans qui aiment faire plaisir au travers de cet achat. Même s'ils sont moins nombreux, les jeunes sont de grands consommateurs de fleurs, particulièrement les roses, symbole d'amour et de romantisme.

Annexe 7 : Un nouvel essor : Le marché de la livraison de fleurs grâce à l'e-logistique

Source : <https://misterpasha.com/le-marche-de-la-livraison-de-fleurs/>



Du petit fleuriste de quartier au site Internet, le marché de la fleur connaît depuis ces dernières années une réelle transformation. Les abonnements mensuels de box de fleurs, la livraison d'un bouquet dans l'heure, la programmation de la livraison d'un bouquet à une date précise... A l'essor de l'e-logistique, le marché est en pleine croissance et la concurrence se fait rude.

Les Français auraient acheté près de 2 milliards d'euros de fleurs en 2019. Vendre des fleurs joliment présentées sur un site Internet, c'est une chose qui paraît plutôt simple. Qu'elles arrivent dans l'état identique à la photo, c'est un défi de taille pour les e-commerçants. Les enjeux logistiques des différents acteurs sont d'ailleurs souvent les mêmes : livrer les bouquets au plus vite et en bon état, pour qu'ils arrivent intacts dans les mains des consommateurs.

Un marché qui se réinvente

Voici venu le temps des fleurs qui se transforment. Aujourd'hui, grâce à l'e-logistique les fleurs viennent à vous et les bouquets champêtres et packagés sont ultra tendances. Si des précurseurs comme **Interflora**, **Aquarelle** ou encore **Au nom de la Rose** avaient déjà diversifié leurs offres (bouquets en forme de bonbon, ajout de boîte de chocolats, ballons à l'hélium...), certains sites et applications proposent des concepts totalement innovants à portée de clic. L'enjeu est de faire croître le marché en proposant de nouveaux services adaptés aux nouveaux usages.

Nous avons vu naître ces dernières années différents types d'innovations dans le domaine :

Innovation de concept : comme par exemple la société **Fleurs d'Ici** qui propose des fleurs locales ou encore **Monsieur Marguerite** à travers sa box de fleurs mensuelle ou les bouquets de **Bloom and Wild** qui peuvent être composés par soi-même.

Innovation de packaging avec des cartons toujours plus trendy et créatifs qui permettent de garantir fraîcheur et qualité lors de leur transport jusqu'à chez vous. Nombreuses sont les startups qui innovent dans le domaine : **Bergamotte** et son cornet de fleurs ou **Bloom's** et sa jolie boîte en carton.

Innovation sur les délais de livraison avec de nombreux acteurs qui proposent désormais des livraisons en moins de 2 heures, livraisons souvent réalisées à vélo.

Pour résumer, il est désormais facile de trouver en deux trois clics, des bouquets aux concepts originaux qui seront livrés intacts et qui, grâce à la rapidité du service, seront toujours aussi frais à leur arrivée. Cela n'est pas sans compter sur la digitalisation de ce secteur qui a permis de répondre aux exigences des clients.



Un boom expliqué par la digitalisation de ce marché

Les technologies digitales sont indispensables dans ce domaine pour améliorer l'expérience client et répondre aux attentes des utilisateurs, qui sont de plus en plus exigeants.

Ces dernières années, le chiffre d'affaires des fleuristes indépendants n'a fait que diminuer, alors que les spécialistes de la vente en ligne et de la livraison à domicile ont connu une très forte croissance. Le leader **Interflora** par exemple réalise en 2019, plus de 50 % de son activité sur le web. Le marché est dynamique puisque les ventes en ligne augmentent chaque année de plus de 5 % depuis 2012.

La vente en ligne de fleurs a permis aux fleuristes et nouvelles start-ups de pouvoir proposer leurs produits à un plus grand nombre de clients et de leur garantir des solutions de livraison adaptées à leur besoin. Internet joue donc désormais sans aucun doute un rôle de relais de croissance pour le secteur.

La livraison qui fait fleurir le marché

Tic Tac Tic Tac... la Fête des Mères approche, une date clé pour les fleuristes. D'ailleurs, comment font-ils pour que tout le monde réceptionne ses fleurs à temps ?

En effet, les fleurs, dont le rapport «volume-prix» est important, font toujours de l'effet, et demeurent dans le top 3 des cadeaux les plus offerts, sans effet de mode, ni de risque saisonnier.

Pour les fleuristes, la fête des mères peut représenter 30 % du chiffre d'affaires de l'année et c'est notamment pour cette raison que les services de livraison s'efforcent d'optimiser les processus pour qu'ils soient toujours plus rapides et plus simples.

L'absence de service de livraison à la demande ou à domicile, qui est très rarement proposé par les fleuristes indépendants, est l'une des principales raisons de la perte de chiffre d'affaires des entrepreneurs indépendants. A l'inverse, les startups innovantes dans le milieu de la fleur n'hésitent pas à faire appel à des sociétés de livraison qui pourront alors livrer les bouquets souvent en moins de deux heures. Le bouquet restera intact et grâce à la rapidité du service sera toujours aussi frais à son arrivée.

C'est notamment le cas de Bergamotte ou alors Aquarelle qui proposent des bouquets livrés en seulement 2h à Paris et le lendemain avant 13h partout en France.

Annexe 8 : Comment réaliser l'étude de marché d'un fleuriste ? (extraits)

Source : <https://www.thebusinessplanshop.com/fr/blog/etude-de-marche-fleuriste>



L'entrepreneuriat vous passionne ? Votre principal souhait est d'allier votre métier à votre passion ? **Vous désirez vous lancer et ouvrir votre propre magasin de fleurs ?** Mais vous hésitez sur le choix du business model. Pour peaufiner votre projet, il faut tout d'abord vous investir dans votre étude de marché.

Les objectifs de l'étude de marché d'un fleuriste

Quel que soit le type de commerce ou d'affaire que l'on souhaite créer, l'étude de marché a toujours le même objectif : évaluer le potentiel commercial du projet. Votre étude de marché sera en effet l'opportunité d'identifier un concept et donc un *business*

model qui aura toutes les chances de rencontrer le succès dans la zone d'implantation que vous envisagez. Réaliser une étude de marché vous permettra en effet de définir précisément votre positionnement, quelle cible commerciale viser et quels produits et services vous avez intérêt à proposer.

Après l'étude de marché, allez plus loin en rédigeant votre business plan

Votre étude de marché terminée, vous pouvez désormais vous pencher sur un autre élément incontournable pour votre projet d'ouverture de fleuriste : le *business plan*. Dans le *business plan* d'un fleuriste, il s'agit de détailler le projet et d'en décrire les objectifs stratégiques, commerciaux et financiers pour les trois premières années d'exercice. Pour un fleuriste comme pour tout projet d'ailleurs, le business plan est primordial lorsqu'il s'agit de convaincre vos futurs partenaires, notamment vos investisseurs et vos fournisseurs de ressources.

Annexe 9 : Fleuriste, tout savoir pour créer son entreprise

<https://www.franchise-fleuriste.fr/rentabilite.html>

En France, il existe pratiquement 15 500 fleuristes réalisant un volume d'affaires d'environ 2 millions d'euros par an. Ces derniers représentent plus du tiers de la commercialisation de fleurs et plantes, aux côtés de leurs concurrents : jardineries, grandes surfaces, pépinières et vendeurs sur les marchés. Professionnels et créatifs, ils sont considérés comme référence de la vente de fleurs et plantes, chose qui les protège souvent des nouvelles formes de concurrence.

Rentabilité d'une boutique de fleur : panier moyen en hausse

Le panier moyen pour des fleurs à offrir est d'environ 50 euros, alors que celui pour les fleurs coupées s'élève à 25 euros. Le panier annuel se situe à environ 225 euros par an, pour tous types d'achats et de réseaux.

Une rentabilité impactée par la saisonnalité

Le marché est caractérisé par une forte saisonnalité, ainsi, plus de 25 % des ventes concernent des événements ou fêtes récurrentes dont la Saint-Valentin, la Fête des Mères, les fêtes de fin d'année et la Toussaint. Néanmoins, les fêtes familiales font équilibre à cet aspect. Le chiffre d'affaires est formé à 80 % par les ventes de fleurs coupées et de plantes fleuries. Les compositions florales, où les marges sont les plus importantes, représentent 15 % des ventes. Le reste du chiffre d'affaires est réalisé par les ventes d'accessoires comme les vases et les articles de décoration.

Comment améliorer la rentabilité d'une franchise de fleur

Pour réussir son activité, le fleuriste doit surtout bénéficier des qualités du chef d'entreprise, le métier de fleuriste étant assez difficile. C'est pourquoi, être un bon fleuriste revient à être compétent sur le plan technique et artistique, ainsi que sur le plan de la gestion et de la communication.

Pour faire prospérer son commerce, le fleuriste doit jouer sur plusieurs volets, par exemple en :

- Proposant une gamme diversifiée et de haute qualité pour augmenter le panier moyen,
- Développant une image professionnelle, experte et innovante pour se démarquer de la concurrence indirecte et des réseaux de franchise,
- Fidélisant la clientèle à travers les événements, les animations, les abonnements,
- Proposer des services innovants comme la livraison à domicile ou sur le lieu de l'événement...

L'investissement nécessaire pour créer une boutique de fleurs varie généralement entre 10 000 euros et 150 000 euros, même plus, tout dépend de l'emplacement ou encore de l'ampleur des travaux à établir. On peut par ailleurs estimer, selon les cas, un chiffre d'affaires compris entre 30 000 euros et 120 000 euros, généré au bout de la première année d'activité. Souvent, le chiffre d'affaires moyen d'un petit magasin de fleurs sans employé en rythme de croisière tourne autour de 100 000 euros par an.

Annexe 10 : Devenir fleuriste : Il faut aussi être bon gestionnaire (extraits)

Source : Fédération française des artisans fleuristes

<https://ffaf.fr/formation/devenir-fleuriste-quelques-cles-se-lancer/>

Stocks

Gérer rigoureusement les achats et les stocks est une des clés du succès. Mieux vaut acheter peu, mais souvent afin de limiter les pertes. Les stocks se caractérisent par leur fragilité et leur rotation rapide, suite à des réapprovisionnements fréquents.

Fréquence d'achats :

- fleurs coupées : tous les deux jours ou deux fois par semaine,
- plantes vertes : une fois par quinzaine.

Taux de perte de marchandise admis par l'administration fiscale :

- 15 à 25% pour les fleurs coupées,
- 12 à 15% pour les plantes fleuries,
- 5 à 10% pour les plantes vertes.

Chiffre d'affaires

Au bout de quelques années, le chiffre d'affaires (CA) moyen d'un fleuriste en boutique tourne autour de 130 000 euros. Le végétal représente 80 à 90% du chiffre d'affaires.

Prix de revient – marge – résultat

Le revenu net mensuel moyen d'un fleuriste est de 2 000 euros. Les revenus se situent dans une fourchette allant de 1 000 euros à 3 500 euros.

Marge Brute

55 % du CA

Effectif moyen (exploitant inclus)

2,1

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Nombre de candidats : 13	
Distribution des notes	
Moyenne	10,62
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	2,5
Écart-type	5,39
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	2
Comprises entre 5 et moins de 10	5
Comprises entre 10 et moins de 14	1
Égales ou supérieures à 14	5

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratiques en systèmes d'information, les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le cadre d'une discipline qu'ils ont choisie. En principe, les candidats devraient donc obtenir des notes satisfaisantes, voire plus que satisfaisantes dans cette épreuve. Cependant, beaucoup de candidats de par leur expérience professionnelle ou leur formation sont très souvent spécialisés dans un champ de compétences spécifique et restreint tel qu'une spécialité en « réseau » ou en analyse et modélisation des systèmes d'information, ou en management des projets de systèmes d'information, et oublient de combler leurs lacunes dans les autres domaines.

Or, l'épreuve de cas pratique de l'option système d'information requiert des compétences dans les trois domaines que sont le management des systèmes d'information, l'analyse et la modélisation et l'ingénierie logicielle et réseau.

Ainsi, la plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve, semble en fait peu préparé aux études de cas en système d'information et à la maîtrise de ces trois domaines. Certains candidats montrent des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines. Inversement, quelques candidats ont réalisé des prestations orales satisfaisantes, voire très satisfaisantes, attestant ainsi qu'il est possible de surmonter cette exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

En 2021, le nombre de candidats auditionnés a été de 13, contre 14 en 2020 et 10 admissibles en 2019, 15 en 2018, 13 en 2017, 18 en 2016, 21 en 2015, 19 en 2014, 21 en 2013, 9 en 2012, 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Au cours de ces années, les moyennes des notes des candidats auditionnés ont été les suivantes :

Session	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Moyenne	10,62	10,93	11,21	10,8	10,23	8,94	10,21	10,95	8,7

2. Les sujets – Présentation et analyse

Nous tenons à souligner, en préambule, que cette épreuve est une étude de « Système d'Information » et non pas seulement d'informatique.

Les trois cas de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratiques » de systèmes d'information dans une organisation. Chacun de ces sujets comporte des questions qui relèvent du management du système d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

En outre, en fin d'épreuve est posée une question sur le partage des valeurs de la République en relation avec les problématiques des systèmes d'information ou non. À titre d'exemple, des mises en situation de problématique en classe ont été demandées.

La première étude de cas, RADAR, présente un projet de mise en place d'une plateforme de veille concurrentielle et technologique, dans une Entreprise de Service Numérique, permettant d'étudier le positionnement de celle-ci par rapport à ses principaux concurrents. L'étude de cas interroge la gestion de projet d'un portail Web.

Dans le **premier dossier**, les interrogations portent sur le modèle économique de l'ESN, qui repose sur une proposition de valeur fondée sur le tout Cloud pour ses clients, la problématique des outils décisionnels et le management des compétences dans cette organisation.

Le **deuxième dossier** amenait à une étude de la mise en œuvre du portail Web Radar via une méthode de développement agile. Il s'agissait d'en rappeler les principes et d'en proposer une application au contexte proposé. Dans un deuxième temps, le questionnement menait à la réalisation d'un comparatif de systèmes décisionnels ainsi que l'identification des choix d'architecture du contexte. La dernière question portait sur l'étude des éléments permettant de garantir la haute disponibilité.

Dans le **troisième dossier**, il s'agissait d'étudier les données nécessaires à l'application de génération des tableaux de bord du portail Web Radar. Plus précisément, le questionnement menait à la modélisation du processus de génération des données, puis à l'exploitation de ces données via des requêtes et un programme.

La deuxième étude de cas traite du suivi des patients souffrant de surdité et ayant bénéficié d'un **IMPLANT COCHLÉAIRE**. Ces patients sont de plus en plus nombreux en France et la Haute Autorité de Santé demande la mise en place d'un suivi des patients, afin notamment d'avoir une vision globale des bénéfices et des incidents liés à ces implants. Le cas se penche sur la mise en place d'un outil de suivi, nommé Follow Up, au sein d'un CHU.

Dans le **premier dossier du cas IMPLANT COCHLÉAIRE**, les questions portent sur l'évaluation de l'implantation du Dossier Patient Informatisé qui permet d'assurer une traçabilité complète de l'ensemble des éléments de prise en soin et une sécurité de cette prise en soin aussi bien vis-à-vis de l'ensemble des équipes appelées à participer à cette prise en charge que dans l'intérêt premier du patient. Les éléments du cas montrent des éléments positifs liés à la gestion de projet (délais courts d'implantation, accès distant, traçabilité), mais également les résultats d'une première enquête de satisfaction auprès des utilisateurs soulignant de nombreuses difficultés (fonctionnalités d ficiennes, mésusage, contournement...). Sur cette base, il s'agissait de s'interroger sur le succès du projet et la mise en place de mesures correctrices. Ensuite, il s'agissait de s'interroger sur la pertinence d'une externalisation du serveur qui doit héberger l'application.

Dans le **deuxième dossier**, il s'agissait de travailler sur les données nécessaires à l'application Follow Up puis de proposer un programme pour une partie de l'application. La suite du dossier portait sur l'exploitation de données issues d'une enquête visant à faire un état des lieux de la situation des jeunes implantés cochléaires sur des données.

Le **troisième dossier** s'intéressait à la nécessaire sécurisation du SI induite par la modernisation du système de santé. En effet, cette modernisation repose sur des technologies numériques potentiellement sources de risques importants pour les données notamment.

Le **troisième cas** nommé **QUALITÉ de l'EAU** portait sur une entreprise spécialisée dans l'expertise et le conseil agro-environnemental et sa nouvelle plateforme Web.

Le **premier dossier** interrogeait les problématiques de gestion de projet notamment en temps de crise sanitaire.

Le **deuxième dossier** traitait de l'exploitation des données et de leur sécurité dans une architecture *multi-tenant* (c'est-à-dire, littéralement, multi-locataires) dont il fallait par ailleurs proposer une composition matérielle et logicielle.

Le **troisième dossier** portait sur les applications de type *RESTful*. Les traitements étant répartis entre le client et le serveur, le candidat était amené à discuter cette articulation avant de proposer des requêtes d'interrogation d'une API REST ouverte après avoir explicité l'intérêt d'une telle architecture.

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, RADAR, la problématique générale traite des solutions cloud dans les projets de système d'information.

Le **premier dossier RADAR** porte sur la gestion du projet d'implémentation du portail web soutenant la veille concurrentielle et technologique, ainsi que le management des compétences dans les ESN. Le candidat est ensuite amené à réfléchir aux limites des outils décisionnels.

Dans la première question, le jury attendait que le candidat discute les enjeux, les opportunités et les risques liés à l'externalisation de solutions de veille.

Concernant la deuxième question, le jury attendait que les candidats traitent la question de l'évaluation des projets de système d'information et proposent des indicateurs.

Dans la troisième question, les limites des outils décisionnels sont interrogées. Dans la quatrième question, les problématiques relatives aux dispositifs de management des compétences sont posées. Une contextualisation au cas des ESN était attendue.

Le **deuxième dossier de RADAR** étudiait le projet de portail Web Radar mis en œuvre via une méthode de développement agile.

La question 1 portait sur les principes de réalisation des développements agiles. Les candidats semblent méconnaître ces méthodes pourtant très usitées en milieu professionnel. Peu de candidats ont été capables de proposer un exemple de Backlog portant sur le contexte proposé.

Dans une deuxième question, il s'agissait de réaliser un comparatif des différents concepts ou techniques des systèmes décisionnels. Un tableau comparatif aurait été apprécié, plutôt qu'un schéma classique (non réalisé par le candidat) d'un système décisionnel. Pour chacun des concepts, les choix d'architecture sont cités et explicités dans le sujet. Peu de candidats se sont montrés capables de faire le lien et d'associer un concept à un outil.

La troisième et dernière question invitait le candidat à déterminer les équipements, protocoles et procédures permettant de garantir la haute disponibilité. Il s'agissait de définir la haute disponibilité, d'en dégager les principes tels que la répartition de charges et la tolérance aux pannes et enfin de présenter les solutions possibles à différents niveaux du modèle OSI.

Le troisième dossier de RADAR permettait au candidat d'étudier le projet de portail Web Radar géré via une méthode de développement agile.

La première question amenait le candidat à modéliser le processus permettant de générer des tableaux de bord du portail Web Radar.

Dans les questions 2 et 3, il s'agissait de modéliser les données de cette application à l'aide d'un diagramme de classes, puis d'interroger ces données via deux requêtes SQL. Certains candidats présentent des schémas manquant de rigueur, sans formalisme reconnu ou énoncé. De même, le jury attend que le candidat explore de manière approfondie tous les aspects du domaine de gestion étudié. Les candidats proposent ensuite les traitements SQL demandés. L'utilisation des clauses classiques, telles que group by, having, not in et imbrication doit être parfaitement maîtrisée

La quatrième question invitait le candidat à rédiger un programme de création d'un fichier d'échange lancé quotidiennement. Le choix du langage est libre. Le jury regrette que de trop nombreux candidats n'aient pas traité cette question.

Le deuxième cas, IMPLANT COCHLÉAIRE, avait pour thème l'évaluation d'un projet informatique dans une bureaucratie professionnelle, ses fonctionnalités de suivi et ses enjeux de sécurité.

Le premier dossier du cas IMPLANT COCHLÉAIRE interrogeait les différentes dimensions de l'évaluation des projets. Le jury a apprécié que la plupart des candidats aient fait l'effort de contextualiser leur réponse à la lumière du cas.

La première question portait sur l'appréciation à apporter quant au succès ou l'échec du projet Follow Up de dossier patient informatisé. Les candidats ont globalement repris les éléments d'évaluation disponibles dans le cas. Il s'agissait ensuite de distinguer les dimensions techniques, individuelles et organisationnelles de l'évaluation des projets. Le jury regrette que tous les candidats n'aient pas su distinguer clairement ces différentes dimensions.

La deuxième question portait sur l'analyse des résultats décevants quant à la satisfaction et l'usage fait par les utilisateurs. Certains candidats ont mobilisé des modèles d'évaluation issus du management des systèmes d'information (modèle de DeLone et McLean, modèles

TAM et UTAUT d'acceptation des technologies, modèle d'infusion des technologies...). Cet effort a été apprécié par le jury, à condition que la présentation de ces modélisations soit clairement reliée au cas traité, ce qui a malheureusement été trop rare. Il est également rappelé aux candidats que la mobilisation de tels modèles suppose leur maîtrise effective.

La troisième question portait sur les conseils qu'il serait possible de donner à la direction de l'hôpital pour améliorer les réponses à l'enquête si elle est renouvelée dans deux ans. Le jury a apprécié la pertinence des réponses des candidats, même si celles-ci étaient souvent trop peu structurées, ou manquaient de recul.

Enfin, la dernière question demandait aux candidats d'argumenter sur l'éventuelle pertinence d'une externalisation du serveur hébergeant l'application. Le jury a apprécié les réponses qui définissaient les enjeux de l'externalisation.

Le deuxième dossier du cas IMPLANT COCHLÉAIRE interrogeait principalement la modélisation et la programmation.

La première question devait amener à une modélisation des données de l'application Follow Up de suivi des implantations Follow Up au moyen d'un diagramme de classes. Les productions des candidats ont été inégales et relativement discriminantes. Le jury regrette que certains d'entre eux n'aient pas cerné le cœur de la problématique à traiter. Aussi, il est recommandé aux candidats d'introduire leur présentation pour préciser leur interprétation de la question posée.

La deuxième question invitait le candidat à écrire au moins deux méthodes afférentes à la modélisation précédente dans le langage de son choix. Même si le code à produire était assez simple, les solutions proposées par les candidats manquaient souvent de précision, de rigueur ou de cohérence avec la modélisation proposée.

La troisième question du dossier portait sur l'interrogation de données issues d'une enquête visant à faire un état des lieux de la situation des jeunes implantés cochléaires. Si les candidats proposent unanimement des traitements SQL, il n'en demeure pas moins que trop peu d'entre eux traitent l'ensemble des questions correctement bien qu'elles participent au socle de base de cette option du concours. Le jury attend des candidats qu'ils soient en mesure de justifier leurs choix et ne se contentent pas d'une réponse de type "J'ai toujours fait comme ça" ou "C'est comme cela qu'on fait".

La dernière question de ce dossier attendait des candidats qu'ils écrivent un déclencheur permettant de vérifier la cohérence des données avant insertion ou modification dans la base. Le jury a particulièrement apprécié les productions des candidats démontrant une réelle rigueur quant à la qualité du code présenté.

Le troisième dossier du cas IMPLANT COCHLÉAIRE

Ce dossier demandait aux candidats de s'intéresser aux aspects sécuritaires et réglementaires liés à l'application FollowUp et plus largement à la transition numérique au sein du CHU.

La première question attendait une identification des cybers menaces et des dispositifs pour y remédier. Les candidats ont rencontré des difficultés à identifier les menaces spécifiques au contexte hospitalier, ce qui était pourtant explicitement demandé.

La deuxième question traitait plus particulièrement de la prise en compte de la réglementation lors des phases de développement. Il est attendu des candidats qu'ils connaissent les obligations liées au RGPD et à sa mise en œuvre effective dans une organisation.

La troisième et dernière question attendait du candidat qu'il présente les enjeux soulevés par la mise en œuvre de la technologie RFID pour assurer une meilleure traçabilité des implants. Globalement, le principe technologique de RFID est clairement explicité par les candidats. En revanche, mis à part l'aspect sécurité des échanges numériques, les limites (voire les dangers) de cette solution n'ont pas été évoquées.

Le troisième cas QUALITE de l'EAU porte sur une plateforme Web développée dans le but d'accompagner les opérateurs agricoles dans la politique d'amélioration de l'eau.

Le premier dossier du cas Qualité de l'eau porte sur la gestion du projet d'enrichissement de la plateforme Web. Les candidats sont amenés à porter un regard critique sur son déroulement, et faire des propositions de méthodologie à adopter.

La première question portait sur les facteurs clés de succès de la mise en place de la plateforme Web.

La deuxième question s'intéressait aux enjeux du co-développement avec les clients. Ensuite, une analyse des outils de travail en distanciel était demandée aux candidats, afin d'aider l'entreprise à mettre en place le télétravail pour gérer ce projet. De même, la quatrième question portait sur les adaptations nécessaires aux méthodes agiles en distanciel.

Le deuxième dossier du cas Qualité de l'eau évoque l'architecture *multi-tenant* choisie pour développer la plateforme. Ce choix a une implication forte à la fois sur le développement lui-même et sur la manière dont les clients vont pouvoir accéder et interagir avec l'application. Le questionnement porte d'abord sur les avantages et inconvénients d'une architecture *multi-tenant* en mode SaaS. Les candidats ne devaient pas oublier de définir en même temps les différents concepts mobilisés par la question (SaaS, *multi-tenant*, etc.) Il s'intéresse ensuite à l'aspect "accès aux données" et les candidats ont été nombreux à ne définir que partiellement les difficultés particulières que l'architecture choisie pour cette application posait. Notons pour mémoire qu'il ne s'agissait pas de réfuter la validité des choix effectués mais plutôt de signaler les défis auxquels ces choix nous demandaient de répondre, c'est-à-dire de se placer en position d'experts plutôt que de conseils.

La dernière question du deuxième dossier demandait aux candidats de dresser un portrait de l'infrastructure à mettre en place pour permettre le fonctionnement décrit. Malgré la présence d'annexes qui guidaient sur l'aspect logiciel (et qui induisaient, de fait, des choix matériels et la présence de certains protocoles), une partie des candidats n'a répondu que de manière très succincte. On attend des candidats qu'ils soient capables de décrire les matériels, les logiciels, les protocoles et tous les éléments constitutifs d'un réseau sur lequel une solution Web est développée. Une attention particulière était portée à la question de la cyber sécurité, thème que la majorité des candidats savait exploiter, à la satisfaction du jury.

Le troisième dossier du cas Qualité de l'eau amène dans un premier temps les candidats à justifier le choix d'un développement d'application dont une partie des traitements se fait sur le serveur et une autre sur le client (dont on attendait que les candidats en précisent la nature). Cet exercice a été globalement bien maîtrisé par les candidats.

La question portant sur la technologie REST a été fortement discriminante en permettant de distinguer trois types de réponses : les candidats qui ne savent pas ce que c'est, les candidats qui en connaissent une définition mais n'ont manifestement jamais été au-delà et les candidats qui comprenaient ce dont il s'agit. Certains candidats de la deuxième catégorie ont su cependant rebondir en transposant la question dans un domaine proche qu'ils connaissaient mieux. Le jury avertit cependant les candidats que ce genre de modifications ne peut pas s'inscrire dans la logique normale du déroulement de cette épreuve et qu'y

recourir à des conséquences sur la note attribuée.

Enfin, les candidats sont amenés à produire la traduction d'un algorithme, qui est exprimé en langage naturel dans l'énoncé, dans le langage de programmation de leur choix. Il s'agissait de faire appel à une API publique du site data.gouv.fr pour extraire une information unique à partir de deux valeurs numériques (latitude et longitude exprimées en degrés). Les réponses des candidats ont permis de relever deux types d'erreurs, parfois cumulées : d'une part, des candidats ont montré leur méconnaissance du principe d'un appel d'API (alors même qu'ils l'avaient pourtant correctement défini), d'autre part des candidats (nombreux) n'ont pas su lire la documentation fournie en annexe et dont pourtant seule la méthode utile à la réponse était dépliée. Dès lors, plusieurs candidats ont proposé un simple parcours de fichier dont le rapport avec la question n'était pas très convaincant d'autant plus qu'aucun fichier n'était censé être mobilisé dans l'opération demandée.

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 et proposent des définitions des concepts.

Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont valorisées. De plus, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude, qui ne doit pas friser la désinvolture. Les candidats doivent faire face au jury, et ne doivent pas se contenter de lire leur diaporama, en leur tournant le dos. Une posture d'enseignant pour cet oral est à avoir. De même, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leur réponse, du cas traité, et les anecdotes personnelles sur leur travail ou vie n'ont pas lieu d'être. Enfin, le jury tient à préciser que le niveau de langage doit être soutenu.

Par ailleurs, un diaporama soigné, visuellement « élégant » est fortement recommandé. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numéroter les pages, à présenter un fil d'Ariane, en travaillant le visuel, ce qui est valorisé. Les candidats doivent penser au fait que leur diaporama est projeté, et une police d'écriture lisible (min 24) est recommandée. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation, non complètement rédigés (pas de trop longues phrases) sont appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur ces diapositives. Un affichage en mode diaporama est également à privilégier, ce que certains candidats oublient de faire.

Il apparaît comme primordial de rappeler aux candidats qu'il leur est interdit d'utiliser des extraits de documents réalisés par des tiers dans leurs présentations, sans les sourcer. A contrario, le jury a fortement apprécié les efforts de quelques candidats dans la production de supports lisibles et parfaitement adaptés au sujet qui leur avait été confié (plutôt qu'un plaquage d'un schéma ou d'un texte appris par cœur et dont la correspondance avec le sujet était parfois ténue).

4. Conseils aux candidats

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau.

Pour mettre toutes les chances de son côté, le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. 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.

Ainsi, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier.

Le jury remarque que trop peu de candidats rappellent les définitions des concepts et proposent des réponses structurées, en faisant appel notamment à des modèles ou théories de manière contextualisée.

Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales, par exemple sur les réseaux, les méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblaient déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

Cette année encore, le protocole sanitaire mis en place était contraignant ; le jury était

conscient du fait qu'il pouvait déstabiliser certains candidats.

Pour la présentation orale, le jury a noté l'apparent manque d'enthousiasme de certains candidats qui adoptent un ton monotone, voire une attitude plutôt désinvolte. Le jury attend nécessairement de la part de la candidate ou du candidat une posture de professeur devant ses élèves ou étudiants. Le choix du vocabulaire et, de façon générale, l'expression française doivent être placés au niveau de langage attendu. L'exposé doit susciter l'intérêt du jury par la qualité de sa structuration, par sa clarté et son dynamisme, son rythme mesuré ni trop rapide ni trop lent.

Il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que, par exemple, des programmations aberrantes, ou la non connaissance de méthodologie de gestion de projet, sont pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est l'infogérance ou le *cloud*, le big data, un cas d'utilisation ou à quoi sert un proxy n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs élèves.

Le jury attend toujours des candidats qu'elles ou ils citent leurs sources. Ceci participe de l'honnêteté intellectuelle attendue en particulier des enseignants.

Nous rappelons que le temps de présentation est de 40 mn et qu'il est de l'intérêt du candidat de l'exploiter, et de ne pas se contenter d'une présentation de 30 minutes ou moins. Le jury déplore que certains candidats ne traitent pas un nombre de questions suffisamment conséquent. Il est nécessaire de s'entraîner à composer en 4 heures pour savoir gérer son temps, comme un entraînement à la leçon en 40 minutes paraît inévitable. Cette année, le jury note une mauvaise maîtrise du temps de parole. Les sujets comportent généralement trois dossiers qu'il est impératif de présenter dans le temps imparti. Pourtant, trop de candidats sont pris par le temps ou proposent une présentation déséquilibrée, accordant par exemple plus de la moitié de leur temps de parole au premier dossier et manquant ensuite de temps pour traiter les suivants.

Le manque de temps ne peut pas justifier une impasse totale sur un dossier. Il faut considérer que les dossiers sont d'importance égale, de même que les questions dans chaque dossier. Il est fortement déconseillé aux candidats de prétexter un manque de temps pour justifier une incapacité à traiter un dossier ou une question car le jury reviendra inmanquablement sur ce point durant l'entretien. De même, combler une lacune par une paraphrase du sujet n'apporte aucune aide car des précisions seront demandées. Les candidats sont invités à lire attentivement le programme du concours et ses attendus afin d'avoir la capacité de traiter l'ensemble du sujet.

Être professeur dans le domaine Informatique et systèmes d'information nécessite, outre la maîtrise de l'ingénierie logicielle et réseau, une aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information. Certains candidats ont introduit en contextualisant et en problématisant le sujet, ce qui a été grandement apprécié. Cependant, les réponses sont rarement appuyées sur des cadres méthodologiques ou théoriques précis et documentés, voire sur une présentation précise et contextualisée du cas. Nous avons regretté l'absence de référence à des normes, standards, bonnes pratiques, référentiels du domaine, etc. Un esprit de conceptualisation, de synthèse, une prise de recul par rapport aux questions sont demandés aux candidats, pour éviter les réponses catalogue.

En conclusion, nous conseillons aux candidats de ne négliger aucun des domaines de connaissance de cette option D, Système d'Information.

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION

CONCOURS EXTERNE

SESSION 2021

Épreuve d'admission

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Durée : 1 heure – Temps de préparation : 4 heures

SUJET N° 1

Lexique SQL autorisé.

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique est rigoureusement interdit.

CAS FOLLOWUP

Un implant cochléaire est un dispositif médical électronique destiné à restaurer progressivement l'audition des personnes atteintes de surdité sévère à profonde. Cette avancée technique, complètement prise en charge en France par l'Assurance maladie, est développée depuis plus de 20 ans. Les évolutions techniques successives ont permis une augmentation exponentielle du nombre de personnes implantées. Actuellement, 30 000 implants cochléaires sont mis en place chaque année dans le monde et environ 1 500 en France, dans les CHU (Centres Hospitaliers Universitaires).

L'implant cochléaire s'adresse à la fois aux enfants nés sourds et aux personnes nées entendant qui ont perdu l'audition. Cette surdité peut être due à un traumatisme sonore majeur, mais il résulte le plus souvent de l'association de plusieurs facteurs : la cochlée peut être d'emblée peu fonctionnelle, mal formée ; elle peut avoir été fragilisée par une maladie infectieuse ou encore par une maladie évolutive de l'oreille interne. Ainsi, ce type d'implant est réservé uniquement aux personnes qui ne parviennent pas ou plus à entendre avec des prothèses auditives.

Le parcours patient de l'implantation cochléaire

La prise en charge de l'implantation cochléaire demande des compétences pluridisciplinaires centrées autour du patient. Le parcours du patient identifié par la Haute Autorité de Santé (HAS) dans son rapport sur « le Traitement de la Surdité par pose d'implants cochléaires » (2017) comprend les étapes suivantes :

1. Bilan d'évaluation pré-implantation cochléaire réalisé par l'équipe pluridisciplinaire de l'unité d'implant ;
2. Intervention chirurgicale de l'implantation cochléaire ;
3. Suivi post implantation des patients implantés réalisé par une équipe pluridisciplinaire, avec la mise en place du programme de rééducation et de réglage. Ainsi, la prise en charge post-implantation comprend 2 phases distinctes :
 - a. La première est la phase dite « aiguë » qui intervient juste après la chirurgie afin de procéder à la mise en service du processeur vocal, à l'évaluation des premières perceptions auditives et à l'entraînement auditif.
 - b. La seconde est la phase à moyen et long terme afin d'assurer le fonctionnement du système implanté pour une utilisation tout au long de la vie du patient, l'évaluation des performances du patient et leur optimisation.

Un plateau technique spécialisé comprenant des médecins, des orthophonistes, des régleurs et des psychologues assure cette prise en charge.

Les enjeux de la croissance des patients implantés

Du fait des avancées technologiques de l'implant, les besoins et demandes d'implant cochléaire continuent à augmenter. Aussi, deux questions majeures se posent à toutes les équipes d'implant :

- Comment assurer un service à des patients de plus en plus nombreux sans dégrader la qualité de ce service ? En effet, un suivi adapté à chaque patient est indispensable pour optimiser les ressources et la prise en charge des cohortes croissantes ;
- Dans quelle mesure les soins et leur suivi rencontrent-ils les besoins (subjectifs et objectifs) du patient ? Il s'agit de s'assurer de la satisfaction des patients qui constitue un aspect crucial dans le domaine de la qualité des soins.

Ces problématiques sont renforcées par les recommandations suivantes de la HAS qui souhaite :

- Un renforcement de l'encadrement des centres assurant la sélection des patients, l'implantation et le suivi ;
- Un suivi dans le cadre d'un réseau de soins incluant les solutions de télémédecine disponibles ;
- La mise en place d'indicateurs concernant la qualité de la prise en charge ;
- Un registre exhaustif des incidents et de la conformité du respect des indications LPPR (liste des produits et prestations remboursables).

Le projet FollowUp du CHU de Montpellier

Le département otorhinolaryngologie (ORL) et chirurgie maxillo-faciale du CHU de Montpellier est un des centres français de référence pour la pose d'implants cochléaires.

Ce centre d'implantation doit, à la demande de la HAS, tenir un registre de suivi des patients implantés. La tenue de ce registre de suivi conditionne le remboursement de l'implant cochléaire. Il permet également une évaluation de l'activité dans les différentes parties du territoire, le respect des indications et l'efficacité de ce dispositif en France. Le renseignement de ce registre pose actuellement le problème de l'exhaustivité, de la quantité et de la qualité des informations renseignées, car chaque centre est autonome dans la gestion de ce registre.

Aussi, pour répondre aux attentes de la HAS et afin d'améliorer la qualité du suivi des patients implantés, le CHU de Montpellier souhaite que soit développée une application de suivi des patients implantés, nommée FollowUp, englobant l'ensemble

du processus d'implantation et les éventuels incidents liés. Il s'agit d'une application Web.

Les données qui y seront gérées permettront la mise en place de réels indicateurs de suivi et la tenue d'un registre exhaustif des incidents liés aux implantations. Cette application proposera également un meilleur suivi des réglages de l'implant et, plus généralement, des actes inhérents aux patients.

Le suivi adapté à chaque patient est indispensable pour optimiser les ressources et la prise en charge des cohortes.

Au sein de l'hôpital, la dématérialisation des échanges commence par la dématérialisation des documents. La circulation sécurisée de ces documents, et plus généralement des données médicales, est fondamentale pour assurer le bon suivi des soins et des patients au fil du temps et pour permettre une communication efficace entre les médecins généralistes et les spécialistes. Aussi, les systèmes d'information hospitaliers (SIH) sont de plus en plus connectés et de plus en plus ouverts, ce qui peut poser des problèmes de cybersécurité, notamment. L'application Web FollowUp n'échappe pas à la nécessité d'ouverture du SIH et la direction de l'hôpital souhaite qu'elle soit accessible, en extranet, aux spécialistes intervenants sur les dossiers d'implants cochléaires.

Dossier 1 - Le SIH et le projet FollowUp

Suivant une volonté nationale de mise en place du Dossier Patient Informatisé (DPI), le SIH du CHU de Montpellier s'enrichit afin d'informatiser les parcours des patients, de leur admission à leur sortie.

TRAVAIL À FAIRE	
1.1	Peut-on considérer que le DPI est un succès ou un échec pour le CHU ?
1.2	Comment pouvez-vous expliquer les résultats de l'enquête menée sur le DPI ?
1.3	Quels conseils pourriez-vous donner à la direction de l'hôpital pour améliorer les réponses à l'enquête si elle est renouvelée deux ans plus tard ?

Par ailleurs, la direction s'interroge sur la pertinence d'une externalisation du serveur qui doit héberger l'application FollowUp.

TRAVAIL À FAIRE	
1.4	Argumentez sur l'éventuelle pertinence d'une externalisation du serveur hébergeant l'application.

Dossier 2 - Les applications de suivi des patients implantés

L'application FollowUp de suivi des patients implantés par le service ORL du CHU de Montpellier doit englober l'ensemble du processus d'implantation ainsi que les éventuels incidents liés à cette implantation.

L'objectif principal de FollowUp est de recenser l'ensemble des données qui permettront la mise en place de réels indicateurs de suivi et la tenue d'un registre exhaustif des incidents comme recommandé par la Haute Autorité de Santé. Cette application proposera également un meilleur suivi des réglages des implants et, plus généralement, des actes inhérents aux patients implantés.

TRAVAIL À FAIRE	
2.1	Modélisez les données de l'application FollowUp au moyen d'un diagramme de classes.
2.2	Codez les méthodes des classes nécessaires à l'enregistrement d'un nouvel incident relatif à un implant, cet incident nécessitant la programmation d'un rendez-vous de réglage.

Le département ORL de l'hôpital mène, tous les deux ans, une enquête visant à faire un état des lieux nommé "Scolarité & Vie quotidienne des jeunes implantés cochléaires". Cette enquête est réalisée en partenariat avec une association de parents d'enfants et de jeunes adultes sourds implantés cochléaires. Les résultats sont consolidés au niveau national par l'association.

Jusqu'à la dernière enquête, l'étude était menée en interrogeant les parents par téléphone ou de vive voix lorsqu'ils venaient au CHU et en conservant les données à l'aide d'un tableur. Le fichier tableur était ensuite transmis à l'association afin qu'elle consolide les résultats des différents centres d'implantation participant à cette enquête.

Il y a quelques semaines, un stagiaire de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) de l'hôpital s'est vu confier une refonte des modalités de réalisation de cette

étude relativement chronophage pour le personnel de l'hôpital et pour les membres de l'association. Dans le cadre de cette refonte, le stagiaire de la DSI vient de terminer le développement de l'application Web "Scolarité & Vie quotidienne des jeunes implantés cochléaires", qui rendra cette étude accessible en ligne et permettra un suivi au long cours. Cette application sera, dans un premier temps, implémentée au niveau du CHU de Montpellier puis, si elle donne satisfaction, déployée au niveau national par l'association.

Les parents, lorsqu'ils y seront invités par l'hôpital durant la période d'enquête, pourront saisir les informations concernant leur enfant ou jeune adulte, et l'hôpital pourra disposer d'un historique de l'étude pour observer les tendances et évolutions grâce à de multiples statistiques. L'application s'appuie sur une base de données relationnelle, présentée dans la documentation.

Outre les avancées en termes de productivité et de qualité de ces nouvelles modalités, cette refonte va permettre de réaliser l'enquête de manière annuelle.

TRAVAIL À FAIRE	
2.3	<p>Écrivez les requêtes SQL permettant d'obtenir les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La liste, triée par ordre alphabétique, des patients n'ayant déclaré aucun handicap associé lors de l'enquête de 2020 et dont les niveaux de compréhension et d'expression sont très bons. b) Les nom et prénom du ou des patients ayant déclaré le nombre le plus important d'heures hebdomadaire d'orthophonie par semaine lors de l'enquête de 2020. c) La liste des patients (nom, prénom, date de naissance) de moins de 5 ans ayant déclaré plus de deux handicaps associés lors de la dernière enquête réalisée en 2020.
2.4	Écrivez-le ou les déclencheurs (triggers) permettant de vérifier que les âges d'implantation d'un patient sont postérieurs à l'âge de dépistage de la surdité.

Dossier 3 - Évaluation du système d'information et du dossier patient

Depuis la pandémie, les cyberattaques se multiplient contre les hôpitaux, créant des risques pour les patients et pour leurs données personnelles. Les établissements de santé doivent impérativement adopter une politique de sécurité informatique au plus vite.

La modernisation du système de santé repose sur les technologies numériques – dispositif ambulatoire, télémédecine, pilotage des équipements biomédicaux, dossier

patient informatisé... -, créant des risques importants pour les données, « qui représentent un patrimoine de plus en plus convoité ».

Cette modernisation ne peut se développer qu'à une absolue condition : maintenir la sécurité des soins.

TRAVAIL À FAIRE	
3.1	Identifiez les spécificités des cybermenaces que peut subir le SIH de l'hôpital ainsi que les dispositifs de cybersécurité qui peuvent être mis en œuvre.

Le nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles (RGDP) est entré en application le 25 mai 2018 pour toutes les organisations européennes amenées à manipuler des données à caractère personnel. Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autres car leur métier est particulièrement sensible, c'est le cas des établissements publics de santé (EPS).

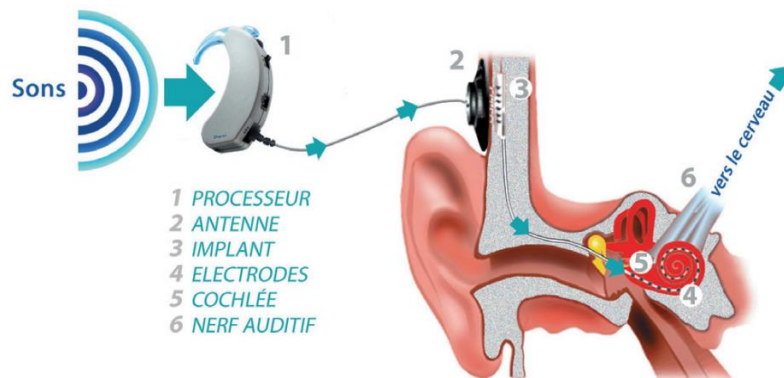
TRAVAIL À FAIRE	
3.2	Rappelez les obligations liées au RGPD lors de la conception d'applications. Proposez une solution pour la mise en œuvre de l'application FollowUp.

Le centre hospitalier universitaire s'est associé à l'Institut d'Electronique et des Systèmes (IES) pour développer une solution permettant de répondre aux problématiques de traçabilité et de suivi in vivo des implants cochléaires. La solution proposée est un système permettant de rendre les prothèses communicantes grâce à l'utilisation de la technologie RFID (RadioFrequency IDentification).

TRAVAIL À FAIRE	
3.3	Présenter les principes des technologies RFID. Préciser les enjeux soulevés pour la mise en œuvre d'une telle solution.

Annexe 1 - Principe de l'implant cochléaire

Le principe de l'implant cochléaire est de mettre en place dans la cochlée (organe de l'audition), un faisceau d'électrodes capables de stimuler électriquement le nerf auditif en fonction de la fréquence des sons, captés par la partie externe de l'implant. Ainsi, le cerveau reçoit ces signaux électriques et les interprète comme un son. Donc, contrairement à la prothèse auditive, l'implant cochléaire n'amplifie pas l'intensité des niveaux sonores mais stimule électriquement la fibre nerveuse.



Source : Neurelec

Un implant est composé d'une partie externe et d'une autre interne. La partie externe est composée d'un microphone (qui capte les sons), d'un processeur vocal (qui convertit les sons en signaux numériques) et d'une antenne émettrice, situés derrière l'oreille. La partie interne consiste en un implant, placé sous le cuir chevelu et qui envoie ces signaux à des électrodes placées dans la cochlée. Le processeur contient deux ou trois piles, selon le modèle d'implant et sa marque, ou une batterie rechargeable équivalente.

La pose de l'ensemble se fait lors d'une opération chirurgicale. Trois semaines plus tard, l'implant est mis en route. C'est le début d'un long processus pour récupérer l'audition, rythmé par six mois de séances de réglage et de rééducation orthophonique.

Annexe 2 - Le parcours typique d'un implanté cochléaire

Le parcours typique d'un candidat à l'implant cochléaire se compose de différentes phases, elles-mêmes composées de différentes étapes prises en charge par un ou plusieurs professionnels de l'équipe médicale. La première de ces phases est l'évaluation, suivie de la phase d'hospitalisation et de pose de l'implant, et enfin de la phase de suivi post-implantation.

L'évaluation

Un bilan médical est obligatoire avant la prise en charge d'un patient atteint de surdité sévère, profonde ou totale dans le but de lui poser un implant cochléaire. L'ordre des étapes suivantes peut différer mais en général le premier contact se fait avec le chirurgien :

1. Consultation initiale avec le chirurgien ;
2. Bilan audiométrique ;
3. Bilan orthophonique ;
4. Bilan médical.

L'hospitalisation et l'opération

Comme pour toute opération, l'hospitalisation peut être précédée d'une consultation préopératoire avec l'anesthésiste (1 à 2 semaines avant typiquement).

L'hospitalisation pour la pose de l'implant cochléaire dure de 0 à 10 jours selon les patients et les centres d'implantation. Le plus fréquemment 2 à 3 jours dans de nombreux centres et 4 à 5 jours dans les autres. L'opération dure généralement de 2 à 3 heures.

Environ 10 jours après l'opération, le patient retourne à l'hôpital pour faire enlever les fils ou les agrafes.

Le suivi post-implantation

Au long cours, les centres s'engagent à assurer le suivi des patients qu'ils ont implantés :

Les réglages

Le premier réglage a lieu, selon les centres, entre 10 à 40 jours après l'opération. C'est la première fois que le processeur est couplé à l'implant, et que le patient va entendre des sons. Il s'agit de l'étape d'activation du processeur lors de laquelle le professionnel chargé des réglages présente le processeur de l'implant cochléaire et explique comment le mettre en place. Il faut apprendre à bien placer l'antenne là où se trouve le récepteur de l'implant sous la peau. Le professionnel connecte ensuite le processeur à l'ordinateur qui va être utilisé pour les réglages.

Un premier test est alors réalisé pour vérifier le bon fonctionnement de l'implant et de chacune de ses électrodes. Le réglage principal consiste à déterminer pour chaque électrode le niveau minimal de stimulation électrique qui provoque une sensation auditive, ainsi que le niveau maximal de stimulation électrique au-delà duquel la sensation devient désagréable. Cela se fait un peu comme un audiogramme, en écoutant des « BIP » d'intensité croissante sur chaque électrode.

Les réglages suivants, espacés d'une semaine ou de quelques jours selon les besoins, viendront parfaire peu à peu le réglage initial pour parvenir au réglage optimal du patient, celui qui allie confort et qualité d'écoute. Pour une audition très confortable, il n'est pas nécessaire d'entendre fort, mais d'entendre normalement, de comprendre et de définir instantanément toutes les sonorités. Il est également

important de noter que le seuil maximal sera très progressivement atteint, pour permettre au patient de se réhabituer au monde sonore.

Les autres rendez-vous de suivi

- **Les séances de rééducation orthophonique (à raison de deux séances par semaine) qui vont permettre d'apprendre au patient à reconnaître les syllabes, les mots et les phrases de la vie quotidienne sans l'aide de la lecture labiale. Ces séances doivent être soutenues pendant au moins 1 à 6 mois après l'opération au rythme de 2 à 5 par semaine. Cette rééducation doit ensuite être poursuivie à un rythme et pendant des délais variables selon chaque patient ;**
- Les bilans orthophoniques réguliers (à 3 mois, 6 mois, 1 an, puis tous les ans) incluant un bilan de communication et la remise de questionnaires, notamment un questionnaire de communication dans le bruit demandé dans le registre de suivi des patients implantés ;
- La consultation médicale annuelle ;
- Le bilan audiométrique annuel ;
- Le suivi psychologique si nécessaire ;
- Le renouvellement du processeur lorsqu'il est hors garantie en cas de panne ou d'évolution technologique. Le renouvellement est pris en charge par la Sécurité Sociale lorsque le processeur a plus de 5 ans.

Le suivi des implantés cochléaires se fait à vie. Donc, en cas de déménagement du patient, le CHU prendra contact avec le centre à proximité du nouveau domicile pour s'assurer de la possibilité de suivi et transferts des dossiers médicaux et registres.

D'après <https://www.cisic.fr/implant/consulter>

Annexe 3 - Pourquoi des indicateurs ?

La mise en œuvre d'indicateurs permettra de fonder, au moins en partie, le financement de cette activité sur la qualité et la coordination des soins, et de vérifier l'adéquation des ressources à l'activité.

Bien que les pistes de réflexion ne soient pas totalement abouties, le recueil, la production et l'exploitation des données auront pour objectif de favoriser la mise en production d'indicateurs. Plusieurs types de données seront recueillis :

- Les caractéristiques des patients (à définir : niveau de surdité, comorbidités et complications, indicateur médico-social...) permettront de caractériser des profils de patients, notamment dans les parcours complexes ;
- Les données relatives à la qualité de la prise en charge (à définir) permettront d'objectiver la qualité des prises en charge effectuées et de s'assurer des conditions de mise en œuvre ;

- Les données relatives à la coordination des soins (réunions pluri-professionnelles, envois de courrier au médecin traitant...), qui sont essentielles à une prise en charge de qualité optimale et qui sont particulièrement utiles dans une réflexion portant sur les parcours et sur la place de la télésurveillance et du télé-réglage.

L'organisation du circuit de l'information, depuis le recueil des données jusqu'à la production des indicateurs, constitue une étape essentielle dans ce type de démarche. Dans ce cadre, la modélisation des parcours de soins à partir de parcours type, déjà réalisée par le groupe de travail, sera d'une grande utilité pour concevoir et mettre en production ces indicateurs. De même, la collecte des données via le registre, notamment celles portant sur la qualité des prises en charge, sera de nature à garantir la faisabilité du dispositif.

Source : <https://www.sforl.org/wp-content/uploads/2020/09/Reco-suivi-du-patient-implante-cochleaire-version-finale-1-1.pdf>

Annexe 4 - Gestion des incidents inhérents aux implants cochléaires

Il existe différents constructeurs d'implants cochléaires (Advanced-Bionics, Cochlear, MedEL, Oticon Médical, etc.). Chaque implant posé correspond à un modèle précis avec différentes caractéristiques dont le nombre d'électrodes.

Chaque implant inclut un processeur qui pourra, si nécessaire, être renouvelé.

Ces implants peuvent subir différents incidents que le CHU se doit de consigner.

Le niveau de gravité de chaque incident signalé par le patient ainsi que la date et l'heure de l'incident doivent être conservées.

Jusqu'à présent, les patients déclaraient ces incidents par mail, par téléphone ou par courrier. Le CHU souhaite à présent que ces incidents soient déclarés via la nouvelle application FollowUp afin d'améliorer la qualité des indicateurs.

Cette refonte du suivi des incidents permettra au CHU d'être plus réactif et, si nécessaire, de fixer un rendez-vous de réglage ou autre s'ajoutant aux étapes de suivi déjà prévues ou réalisées.

Annexe 5 - Base de données de l'application Web "Scolarité & Vie quotidienne des jeunes implantés cochléaires"

Les patients peuvent se faire poser un implant (unilatéral) ou deux implants (implantation bilatérale).

Cette base de données permet notamment d'obtenir une répartition de la situation des jeunes par tranche d'âge, par la catégorie socio-professionnelle (CSP) des parents, par origine de la surdité (génétique, prématurité, etc.), par handicap associé,

ou encore par professionnel ayant posé le diagnostic (ORL, centre spécialisé, médecin généraliste, pédiatre...).

ORIGINESURDITE(id, natureSurdite)

Clé primaire : id

HANDICAPASSOCIE(id, nomHandicap)

Clé primaire : id

PROFESSIONNEL(id, libellePro)

Clé primaire : id

CSPARENT(id, libelleCsp)

Clé primaire : id

PATIENT(id, nom, prenom, dateNaissance, ageDespistageSurdite, agePremierImplant, ageDeuxiemeImplant, idOrigineSurdite, idPro)

Clé primaire : id

Clé étrangère : idOrigineSurdite en référence à id de ORIGINESURDITE

Clé étrangère : idPro en référence à id de PROFESSIONNEL

PARENT(id, nom, prenom, dateNaissance, idCsp)

Clé primaire : id

Clé étrangère : idCsp en référence à id de CSPARENT

ETREPARENT(idParent, idPatient)

Clé primaire : idParent, idPatient

Clé étrangère : idParent en référence à id de PARENT

Clé étrangère : idPatient en référence à id de PATIENT

HANDICAPER(idPatient, idHandicap)

Clé primaire : idPatient, idHandicap

Clé étrangère : idPatient en référence à id de PATIENT

Clé étrangère : idHandicap en référence à id de HANDICAPASSOCIE

ENQUETE(idPatient, annee, niveauComprehension, niveauExpression, indicateurScolarite, nbHeuresHebdoOrthophonie)

Clé primaire : idPatient, annee

Clé étrangère : idPatient en référence à id de PATIENT

Les niveaux d'évaluation possibles sont : Très bon, Bon, Moyen, Avec beaucoup de lacunes.

Annexe 6 - Cybersécurité : 375 millions d'euros pour renforcer la sécurité informatique des hôpitaux (extrait article santé du 02/03/21 de la rédaction weka : <https://www.weka.fr>)

Le gouvernement travaille à renforcer la sécurité des réseaux informatiques des établissements de santé. Depuis 2 ans, le ministère des Solidarités et de la Santé a engagé la mise à niveau de la sécurité des systèmes d'information des établissements de santé. Les récentes attaques contre les établissements de Villefranche-sur-Saône et de Dax démontrent la nécessité d'aller plus loin. Dans le cadre de la stratégie Cyber, présentée le 18 février 2021 par le président de la République, le gouvernement a décidé de renforcer sa stratégie de cybersécurité à destination des établissements sanitaires et médico-sociaux. Olivier Véran et le secrétaire d'État chargé de la Transition numérique et des Communications électroniques, Cédric O, se sont rendus à Villefranche-sur-Saône, le 22 février, pour détailler ces annonces.

Le « Ségur de la santé » a prévu une enveloppe de 2 milliards d'euros d'investissements pour accélérer la numérisation des établissements de santé et médico-sociaux. Ceux-ci doivent, notamment, permettre d'accompagner leur transition numérique, de moderniser les systèmes d'information existants et de renforcer leur interopérabilité, leur convergence et leur sécurité. Dans ce cadre, 350 millions d'euros seront spécifiquement dédiés au renforcement de la cybersécurité de ces structures. En plus de ces crédits, la stratégie nationale pour la cybersécurité annoncée le 18 février a attribué à l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) une enveloppe budgétaire de 136 millions d'euros pour renforcer la cybersécurité de l'État. 25 millions d'euros seront spécifiquement consacrés à la sécurisation des établissements de santé pour la réalisation d'audits afin de les accompagner dans leur démarche de cybersécurisation.

Face à l'augmentation de la menace, il n'est plus possible de faire de la cybersécurité une variable d'ajustement des projets informatiques des établissements de santé, estime le ministère des Solidarités et de la Santé. Aussi, aucun projet ne pourra désormais faire l'objet d'un soutien de la part de l'État si une part de 5 à 10 % de son budget informatique n'est pas dédiée à la cybersécurité. Parallèlement, la sensibilisation à la cybersécurité sera intégrée dans tous les cursus de formation des acteurs en santé.

Enfin, d'ici 3 mois, 135 groupements hospitaliers français seront intégrés à la liste des « opérateurs de service essentiels ». Ce classement implique des règles de sécurité informatique plus strictes et la contrainte d'appliquer aux systèmes d'information les meilleures pratiques de cybersécurité. L'ANSSI sera chargée de contrôler le bon respect de ces règles. Les Agences régionales de santé (ARS)

accompagneront les établissements pour les aider à se conformer à ces nouvelles obligations.

Annexe 7 - Le DPI, la solution informatisée du CHU de Montpellier (<https://www.sih-solutions.fr>)

Le CHU de Montpellier a choisi de déployer un dossier patient unique, dans le cadre d'un système d'information clinique, pour assurer une cohérence dans la prise en charge du patient. Philippe DOMY, directeur général du CHU de Montpellier, souligne que le dossier patient informatisé assure une « traçabilité complète de l'ensemble des éléments de prise en soin et une sécurité de cette prise en soin aussi bien vis-à-vis de l'ensemble des équipes appelées à participer à cette prise en charge que dans l'intérêt premier du patient concerné ». Le patient est enregistré dans un dossier à son nom qui le suivra tout au long de ses différents séjours ou passages au sein de l'établissement : le dossier patient présente une solution qui assure la fiabilité des données. Cette nouvelle méthode de travail permet de centraliser l'ensemble des informations du patient. C'est aussi un support important pour la traçabilité, ce qui sécurise davantage le parcours de prise en soin du patient ; dorénavant, il n'y a plus de support papier, la traçabilité est faite informatiquement. Ce nouvel outil ergonomique est disponible sur l'ensemble du centre hospitalier mais il est néanmoins personnalisable selon les priorités de chaque service. Un autre avantage du logiciel est la possibilité de travailler à distance 24h/24h ce qui représente un gain de temps considérable et non négligeable pour les équipes soignantes. Neuf mois seulement ont été nécessaires pour déployer cette nouvelle méthode de travail sur les 13 pôles cliniques du centre hospitalier de Montpellier. Cette nouvelle solution permet la centralisation des données du patient au sein d'une base unique et assure la fiabilité des échanges. Il s'agit d'une solution synonyme de performance et de productivité au sein du CHU de Montpellier. L'enjeu est désormais de déployer la solution du dossier patient au-delà des pôles déjà concernés car elle peut être partagée par plusieurs établissements, publics ou privés. Le DPI a été déployé pour assurer une transition numérique au CHU, pour passer du dossier patient quasi intégralement géré en format papier à un dossier patient numérique, afin de fournir un accès à l'information en temps réel et d'avoir la capacité d'échanger et de partager les données concernant le patient. Dans un modèle qui privilégie la constitution de réseaux de santé et le regroupement des hôpitaux en Groupement Hospitalier de Territoire (GHT), c'est un atout au service des patients et des professionnels de santé.

Annexe 8 - Résultats de l'enquête post implémentation du DPI au CHU de Montpellier

Le Dossier Patient Informatisé (DPI) au CHU correspond à un progiciel de gestion intégré comportant les fonctions suivantes : module de gestion administrative des séjours, module bureautique pour la saisie et l'archivage des comptes rendus

(consultation, hospitalisation, réunion de concertation et synthèses médicales), module de prescription multimodale (médicaments, examens complémentaires, soins, actes chirurgicaux), module de planification des soins, des examens et des rendez-vous, module de serveur de résultats, module de questionnaires médicaux, etc. Le DPI dédié à la gestion clinique des patients a été implémenté selon une démarche top-down (9000 professionnels de santé (soignants) dont 1434 cliniciens (médecins, chirurgiens, anesthésistes)). Pour la direction de l'hôpital, le DPI permet de fiabiliser les données, d'éviter les doubles saisies, d'optimiser la gestion des soins en facilitant l'accès au dossier patient, utilisé et partagé par tous les professionnels de santé à l'intérieur de l'hôpital. L'implémentation de ce type de logiciel s'inscrit par ailleurs dans le Plan Hôpital Numérique, mis en place par le ministère de la Santé. L'implémentation a été réalisée en neuf mois sur l'ensemble des fonctionnalités, avec une formation jugée insatisfaisante par les cliniciens.

Pour analyser l'appropriation du DPI, une enquête par questionnaire a été mise en place post implémentation, à destination du personnel médical et paramédical. Ce sont notamment les réponses aux questions ouvertes qui nous renseignent sur l'état des usages et sur les raisons pouvant expliquer l'état de lieux :

- L'ergonomie du logiciel, considéré comme peu intuitif, est associée à des dysfonctionnements et des « bugs ».
- L'inadaptation au service ou au métier, puisque la possibilité de paramétrage de l'interface par chaque service n'a pas été (ou insuffisamment) mise en œuvre. Le personnel du service de pédiatrie affirme ainsi ne pas disposer de certaines fonctionnalités indispensables, comme la courbe de croissance des enfants qui conditionne à la fois le diagnostic et la prescription. Les anesthésistes considèrent que le paramétrage du logiciel est source d'ambiguïté et d'erreur au niveau de l'administration des médicaments.
- Les mésusages, qui regroupent plusieurs pratiques : contournements (double circuit informatique et papier), hétérogénéité des pratiques d'indexation ou contournement des règles d'indexation – ce qui a des conséquences pour les autres soignants intervenant dans le processus de soin.

Notons aussi que le tâtonnement lors de l'utilisation, les contournements ainsi que les problèmes d'ergonomie induisent une perte de temps soulignée par les utilisateurs.

Les réponses au questionnaire montrent que la majorité des cliniciens subissent le DPI qui leur est imposé. Ils considèrent que l'accompagnement au changement et notamment la formation à l'utilisation sont insuffisants. Certes, ils sont obligés d'utiliser le DPI et de renseigner les informations nécessaires à la prise en charge et au suivi des patients. Cependant, l'utilisation qui en est faite n'est pas toujours compatible avec la modélisation réalisée par l'éditeur, les règles d'utilisation et

d'indexation des documents n'ayant pas été clairement identifiées et intégrées dans les pratiques. Ainsi, les éléments du dossier patient peuvent être rattachés par erreur à la mauvaise unité fonctionnelle (la plus petite entité de l'hôpital) ou encore à un autre séjour du patient. Par conséquent, ces informations mal indexées peuvent ne pas être retrouvées par les autres professionnels de santé intervenant dans le parcours de soin du patient. Des informations médicales identiques peuvent aussi être renseignées, dans différents cadres, selon l'interprétation des soignants du fait de l'absence de règles précises ou de leurs méconnaissances. L'indexation d'un compte rendu sur un séjour inadapté peut ainsi perturber ultérieurement l'analyse chronologique de l'histoire de la maladie.

Les réponses aux questions fermées montrent que la moitié environ du personnel médical estime que le DPI n'est pas facile à utiliser et éprouve le sentiment d'avoir été contraint à l'utiliser sans support organisationnel dédié. Par ailleurs, environ 40% des médecins affirment souhaiter ne pas utiliser le DPI chaque fois que cela est possible. Il n'y a ainsi pas d'adoption proactive dans ce cas, donc pas d'appropriation, ce qui est associé à un sentiment de solitude face à la technologie. Il est facile de voir le lien avec la démotivation du personnel ainsi qu'avec des coûts cachés consécutifs aux erreurs de manipulation et à la perte de temps pour retrouver l'information pertinente.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

1. Les résultats

Nombre de candidats auditionnés : 3	
Distribution des notes	
Moyenne	12,20
Note la plus élevée	17,00
Note la plus basse	7,00
Écart-type	3,70
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	1 (33%)
Comprises entre 10 et moins de 14	1 (33%)
Égales ou supérieures à 14	1 (33%)

	2020
Nombre de candidats auditionnés :	5
Distribution des notes	
Moyenne	12,20
Note la plus élevée	17,00
Note la plus basse	7,00
Écart-type	3,70
Répartition des notes en effectif	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	1 (20%)
Comprises entre 10 et moins de 14	2 (40%)
Égales ou supérieures à 14	2 (40%)

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratique en Production de services, plus précisément en Transport et logistique, les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans une discipline qu'ils ont vraiment choisie. Ces derniers doivent donc y obtenir des notes satisfaisantes, voire plus que satisfaisantes. Ce fut effectivement, de nouveau, le cas lors de cette deuxième édition. Des quatre candidats admissibles (Vs 6 en 2020), trois ont été auditionnés (Vs 5 en 2020), et deux (soit 67%) ont obtenu une note supérieure à 10 / 20 (Vs 80% en 2020) - la meilleure note attribuée étant de 17 (comme en 2020). Cette épreuve de cas pratique de l'option « Transport et logistique » requiert de réelles compétences dans les domaines clés, en particulier le transport routier, les mutations logistiques, la digitalisation de la *supply chain* et la gestion des ressources humaines.

Le candidat, qui n'a pas obtenu une note satisfaisante au cas pratique, semblait *a priori* peu préparé à ce type d'épreuve orale et ne maîtrisait pas suffisamment ni la gestion de son temps de parole, ni les domaines évoqués. Inversement, les deux candidats, qui ont réalisé des prestations orales satisfaisantes, voire très satisfaisantes, attestent qu'il est tout-à-fait possible de surmonter cette double exigence (présentation orale et maîtrise de domaines clés en « Transport et logistique »).

2. Le sujet - Présentation et analyse

Le sujet de l'épreuve orale d'admission de cette session est une « étude de cas pratique » en transport et logistique. Il comporte des éléments qui relèvent du monde de l'entreposage, des innovations technologiques au sein de cet univers et de la gestion des ressources humaines. En outre, en fin d'épreuve, est posée, à chaque candidat, une question sur le partage des valeurs de la République. À titre d'exemple, une question en rapport avec la tenue, par des salariés masculins d'une entreprise de TRM (Transport Routier de Marchandises), de propos sexistes à l'encontre d'une stagiaire a été posée lors de cette deuxième édition.

Le cas, « **ID Logistics** », porte sur une entreprise française présente dans le Top 10 national des prestataires de services logistiques. L'effectif du groupe est de 21 000 personnes. L'entreprise est présente dans 18 pays avec plus de 300 plateformes. En France, les secteurs de la grande distribution, de l'industrie et du e-commerce représentent 90% des activités d'ID Logistics. Actuellement, l'automatisation et la robotisation des plateformes constituent une préoccupation forte du prestataire afin de répondre aux attentes de ses clients, en termes de réduction du *lead time*, de fiabilisation de la qualité de service et de réduction des coûts de stockage et de préparation des commandes.

Le groupe a recruté en janvier 2021 un directeur RSE (Annexe 1). Il avait édité, en 2014, un premier rapport RSE, intitulé « *smart people : environmental, social, sociétal* ». Il faisait écho au rapport annuel qui, la même année, s'intitulait « *smart logistics : International, supply chain, innovation, durable* » (Annexe 3). Par ailleurs, sur son site Internet, l'entreprise communique également sur le développement durable (Annexe 2).

Les candidats admissibles étaient, très précisément, chargés d'apporter leur soutien au nouveau directeur RSE, en participant activement à la définition de la démarche RSE, ainsi qu'à l'élaboration et à l'animation du plan d'actions. Ils devaient, ainsi :

- a) Dresser un bilan contextualisé de la situation actuelle d'ID Logistics au regard de la RSE et du développement durable.
- b) Proposer un programme d'actions dans ce domaine (outils, actions, indicateurs...).

Récemment, le 28 janvier 2021, une des émissions emblématiques de France 2, Envoyé Spécial, consacrait un sujet aux « entrepôts, un univers impitoyable » et y citait explicitement ID Logistics (Annexe 5). Les candidats étaient ainsi, également, appelés à :

- c) Préciser les impacts qu'a pu avoir cette émission sur l'entreprise.
- d) Proposer, de nouveau, des actions pertinentes.

3. Le traitement de l'étude de cas par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Cette partie du rapport sur l'épreuve de cas de l'option « Transport et logistique » vise à mettre en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement du sujet par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer parti. Cette analyse est menée de manière relativement globale. Le jury attendait des candidats une introduction on ne peut plus pertinente (accroche, définition, problématique).

Ensuite, lors de leur développement, les candidats devaient montrer qu'ils avaient vraiment pris en compte l'ensemble des éléments clés de l'étude de cas : leur proposition de plan (structuration, articulation...) devait être le reflet de leur capacité d'analyse. Il devait, bien sûr, être le reflet d'un enchaînement des plus logiques, en quatre temps majeurs : 1 - Présentation des préoccupations actuelles du prestataire « ID Logistics », au regard de la

RSE et du développement durable, à travers un bilan contextualisé ; 2 - Proposition d'actions dans ce domaine ; 3 - Mise en évidence des impacts de l'émission « *Envoyé Spécial* » de France 2 sur l'univers des entrepôts ; 4 - Proposition d'actions permettant de corriger l'image négative des entrepôts.

Concernant leur notation (sur 20 points), les candidats ont été évalués dans trois domaines : (1) l'exposé sur 12 points (le fond sur 8 et la forme sur 4) ; (2) l'entretien sur 6 points (le fond et la forme sur 3 points chacun) ; (3) les valeurs de la République sur 2 points. Plus précisément, concernant le fond de l'exposé (d'une durée maximale de 40 minutes), la pertinence de l'introduction ainsi que des réponses aux quatre questions proposées était fondamentale, ainsi que la prise en compte : (1) de l'ensemble des éléments fournis dans l'énoncé ; (2) des pratiques et réalités de la logistique en RSE et développement durable. Les candidats devaient, notamment, souligner le caractère multidimensionnel (économique, environnemental, social, réglementaire, social...) de la RSE en la distinguant clairement du développement durable, ainsi que les difficultés de management des ressources humaines en entrepôt. En matière de préconisations (réalistes et en adéquation), les candidats devaient mettre l'accent à la fois sur des axes stratégiques, sur des outils de gestion (pilotage par tableaux de bord...) ainsi que sur les technologies émergentes (développement de la robotisation...). La consistance et la richesse des connaissances, ainsi que la qualité de l'argumentation étaient, bien entendu, tout aussi essentielles. Au niveau de la forme, la qualité de la communication (clarté de l'expression, conviction, dynamisme, pertinence du powerpoint et maîtrise du temps) ainsi que la dimension analytique de l'exposé et la logique des enchaînements constituaient, également, des éléments clés de la notation. Concernant l'entretien (durée maximale de 20 minutes), la qualité des réponses apportées et, plus globalement, de l'argumentation était première au niveau du fond. Du point de vue de la forme, la qualité de l'interaction avec le jury fut, en plus de la qualité de communication, fondamentale. Comme en 2020, le jury a déploré des erreurs de vocabulaire ou encore une contextualisation insuffisante et le fait que les justifications ont laissé parfois à désirer. Très précisément, des trois candidats auditionnés : (1) l'un d'entre eux a été relativement brillant lors de l'entretien et de l'exposé ; (2) un deuxième candidat n'a véritablement réussi ni l'un, ni l'autre ; (3) un troisième a plutôt bien réussi l'exposé, mais s'est littéralement éteint lors de l'entretien. Pour ces deux derniers candidats, le jury a parfois été amené à reformuler ses questions. Quant à la question sur le partage des valeurs de la République, elle a amené les candidats à formuler des réponses généralement évasives.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury apprécie, à juste titre, les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent précisément aux questions posées. Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte et une mise en perspective d'une problématique), l'annonce d'un plan et une conclusion sont donc valorisées. Il s'agit d'une épreuve de communication : la qualité de l'expression, la conviction du candidat, sa réactivité, conviction et sa gestion émotionnelle, ainsi que le support powerpoint utilisé constituent de véritables atouts. Les candidats doivent donc soigner leur attitude. Ils doivent également faire face au jury et regarder les différents membres qui le composent. Ils ne doivent surtout pas se contenter de lire leur diaporama. Une lecture intégrale des diapositives rend d'ailleurs l'exposé monotone. Une véritable posture d'enseignant pour cet oral est, ainsi, à adopter. De plus, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leurs réponses, de l'étude de cas traitée (la capacité à justifier ses choix est fondamentale). Le jury rappelle que les anecdotes personnelles sur le métier d'enseignant n'ont pas lieu d'être, et que le niveau de langage doit être soutenu.

Un diaporama soigné, visuellement « élégant », est recommandé pour la présentation orale. Les candidats doivent donc travailler leur diaporama, en pensant à en numérotter les pages et à présenter un fil d'Ariane. Les candidats ne doivent pas oublier que leur diaporama va être projeté : une police d'écriture minimale (24) est recommandée. Les diaporamas

synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation (non complètement rédigés - pas de trop longues phrases), sont vraiment appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur les diapositives. Un affichage en mode présentation est également à privilégier. Pour terminer, le jury rappelle que le temps de présentation des candidats est limité à 40 minutes et qu'il est dans leur intérêt de les exploiter totalement, et de ne pas se contenter d'une présentation d'une trentaine de minutes ou même moins. Il est, pour cela, nécessaire de s'entraîner à composer sur des études de cas, pendant quatre heures, afin de savoir gérer son temps. De la même manière, un entraînement à la pratique d'exposés de 40 minutes paraît nécessaire.

4. Conseils aux candidats

L'étude de cas de l'épreuve orale couvre les domaines du transport routier et multimodal, des innovations technologiques au sein de la *supply chain* (en particulier en entreposage) et de la gestion des ressources humaines. Pour mettre toutes les chances de leur côté, les candidats ont intérêt à couvrir ces différents domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats lors de cette épreuve orale font apparaître que ces derniers sont souvent spécialisés dans un domaine : les connaissances des candidats sont alors ancrées dans un domaine bien circonscrit et trop limité. Pour l'option « Transport et logistique », il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine du transport routier ou uniquement celui de l'entreposage. En effet, pour une bonne compréhension des opérations et stratégies logistiques, en particulier pour de futurs enseignants dans ce domaine, il convient d'en appréhender pleinement le contexte économique, écologique, social et managérial. Les stratégies logistiques sont conçues au sein d'organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont donc indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels de la logistique et du *Supply Chain Management*. Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de la logistique et des innovations émergentes, en particulier dans le domaine du numérique.

Pour préparer le concours, le jury conseille donc aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des chaînes logistiques. Il s'agit, en particulier, de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques de la logistique et du *supply chain management*. Au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier. Le candidat ne doit surtout pas se limiter à des considérations générales. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Le sujet de l'oral est une étude de cas présentant des problématiques logistiques dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Dans une telle étude, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les opérations logistiques et les stratégies *supply chain management* s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système logistique et en tenir compte dans son argumentation. Ensuite, il lui revient d'identifier et d'intégrer des problématiques majeures dans son développement. Les candidats, qui présentent des solutions déconnectées du contexte, sont fortement pénalisés d'autant plus que cela les conduit généralement à proposer des solutions peu pertinentes.

Le jury recommande aux candidats d'effectuer des choix et de, surtout, les argumenter : c'est au travers de leurs justifications qu'ils mettent, en effet, en valeur leurs compétences et connaissances. Lors de la présentation orale, il est vraiment conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances, plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas toujours la signification, ce que le jury ne manque pas de pénaliser. Les

concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est un partenariat logistique ou bien un coût logistique ou encore à quoi correspond la RSE dans le domaine de la logistique n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui doivent être transmises aux futurs élèves. Les thématiques et concepts clés de la logistique et du *supply chain management* doivent donc être connus.

Être professeur dans le domaine de la Production de services, plus particulièrement en Transport et logistique, nécessite une réelle aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus. Certains candidats introduisent en contextualisant et en problématisant le sujet : cette manière de faire est grandement appréciée. Cependant, les réponses sont, généralement, insuffisamment appuyées sur un cadre méthodologique précis. Un esprit de synthèse et une prise de recul par rapport aux questions sont attendus des candidats, afin d'éviter les réponses « catalogue ». Le jury regrette, notamment, l'absence de références à des bonnes pratiques ou des référentiels du secteur du transport et de la logistique. En conclusion, le jury conseille aux candidats de ne négliger aucun des domaines clés de cette option E, Production de services - spécialité « Transport et logistique ».

PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION

L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2020 :

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

« Vous êtes professeur en BTS GTLA. Vos étudiants sont en stage en entreprise. Lors de votre suivi, une étudiante en stage dans une entreprise de transport routier de marchandises vous rapporte la tenue récurrente de paroles à caractère sexiste de la part de certains personnels de sexe masculin. Elle vous informe qu'elle en a fait part au responsable d'exploitation et que ce dernier lui a indiqué que ce n'était pas grave et qu'il faudra qu'elle s'y habitue si elle veut travailler dans le transport. L'étudiante est très affectée par cette situation. Comment réagissez-vous ? »

Force a été de constater, de nouveau, que les candidats rencontrent de véritables difficultés à préciser les missions d'un enseignant et les conditions, parfois très délicates, d'exercice de leur métier...

SUJET N°1

Créée en 2001, la société ID Logistics est classée à la 7^{ème} place des grands prestataires de services logistiques du marché français par le magazine Stratégies Logistiques², avec un chiffre d'affaires de 1 534 millions d'euros en 2019 (dont environ 55% à l'international). L'effectif du groupe est de 21 000 personnes. L'entreprise est présente dans 18 pays avec plus de 300 plateformes (dont une centaine en France).

En France, les secteurs de la grande distribution, de l'industrie (principalement les produits de grande consommation) et du e-commerce représentent 90% des activités d'ID Logistics.

Actuellement, l'automatisation et la robotisation des plateformes constituent une préoccupation forte du prestataire afin de répondre aux attentes de ses clients, en termes de réduction du *lead time*, de fiabilisation de la qualité de service (même en cas de pic d'activité) et de réduction des coûts de stockage et de préparation des commandes.

Le groupe a recruté en janvier 2021 un directeur RSE (Annexe 1). Le groupe avait édité, en 2014, un premier rapport RSE de 21 pages intitulé « *smart people : environmental, social, sociétal* ». Il faisait écho au rapport annuel qui, la même année, s'intitulait « *smart logistics : International, supply chain, innovation, durable* » (Annexe 3). Par ailleurs, sur son site Internet, l'entreprise communique également sur le développement durable (Annexe 2).

Vous êtes chargé-e d'apporter votre soutien au nouveau directeur RSE, en participant activement à la définition de la démarche RSE, ainsi qu'à l'élaboration et à l'animation du plan d'actions.

1) Dressez un bilan contextualisé de la situation actuelle d'ID Logistics au regard de la RSE et du développement durable.

2) Quel programme proposez-vous dans ce domaine (outils, actions, indicateurs...)?

Le 28 janvier 2021, une des émissions emblématiques de France 2, Envoyé Spécial, consacrait un sujet aux « entrepôts, un univers impitoyable » et y citait explicitement ID Logistics (Annexe 5).

3) Précisez les impacts que peut avoir cette émission sur l'entreprise ?

4) Quelles actions proposez-vous ?

² Stratégies Logistiques n°196, Décembre 2020-Janvier 2021

Annexe 1

Communiqué de presse, Nomination de G. Delaval à la Direction RSE du Groupe ID Logistics

Source : www.id-logistics.com (consulté le 10 mars 2021)

Orgon, le 7 janvier 2021 - ID Logistics, ID Logistics annonce la nomination de Guillaume Delaval, en qualité de Directeur RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) du Groupe. Il est placé sous l'autorité de Christophe Satin, Directeur Général du Groupe.



Détenteur d'un diplôme d'ingénieur de l'ICAM de Nantes et titulaire d'un DESS de gestion de l'IAE d'Aix-en-Provence, Guillaume Delaval a débuté sa carrière dans l'automobile (FAURECIA) et l'industrie FMCG (KRONENBOURG & KRAFT FOODS). En 2011, il intègre le Groupe ID LOGISTICS en qualité de Contract Manager. Il gère alors plusieurs grands comptes de divers secteurs (industriel, cosmétique, grande consommation, distribution...). En 2016, il rejoint la filiale ibérique d'ID LOGISTICS pour y créer le département Contract Management.

Guillaume Delaval, 45 ans, a développé une véritable expertise sur les sujets d'optimisation des transports, de réingénierie logistique et de gestion de projets.

Dans le cadre de ses nouvelles fonctions, il devra structurer l'ambition environnementale et sociétale du Groupe autour de ses valeurs propres et en superviser sa mise en application dans l'ensemble des filiales. Il participera au Comité de direction du Groupe.

Eric Hémar, Président d'ID Logistics, ajoute : « *La RSE est un enjeu situé au cœur de notre stratégie d'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous créons un département spécifique. Avec Guillaume, nous avons choisi un profil connaissant bien notre entreprise et sa culture, ce qui lui permettra d'accélérer la mise en œuvre de notre politique RSE : être le référent sur le marché sur les thématiques RSE propres à notre activité (Santé et sécurité au travail, l'entreprise qualifiante, l'intensité environnementale de nos opérations, etc...) et accompagner de manière proactive nos clients dans la réduction de leur Empreinte Carbone. Cette démarche renforcera notre attractivité vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos clients ou de nos investisseurs.* »

Annexe 2 / Extraits du site Internet ID Logistics

Source : www.id-logistics.com (consulté le 10 mars 2021)



LE DÉVELOPPEMENT DURABLE CHEZ ID LOGISTICS REPOSE SUR 3 PILIERS :

Sociale et sociétale :

Être une entreprise responsable en tant qu'employeur et acteur économique au sein des collectivités qui l'entoure. Renforcer l'implication et la sécurité des collaborateurs au travers de **ID LOGISTICS RSE 2014** programmes de formation et de sensibilisation. Encourager des initiatives responsables.

Environnementale :

Préserver l'environnement et maîtriser les risques en agissant sur les polluants, les consommations d'énergie et sur les déchets et en améliorant la qualité environnementale des moyens utilisés (véhicules ou sites).

Économique :

Renforcer l'efficacité économique et accompagner les clients dans leur propre démarche par la mise en œuvre de solutions optimisées et innovantes répondant aussi bien aux besoins de performance économique qu'environnementale.

PLANS D' ACTIONS ET ENGAGEMENTS

Boite à outil développement durable:

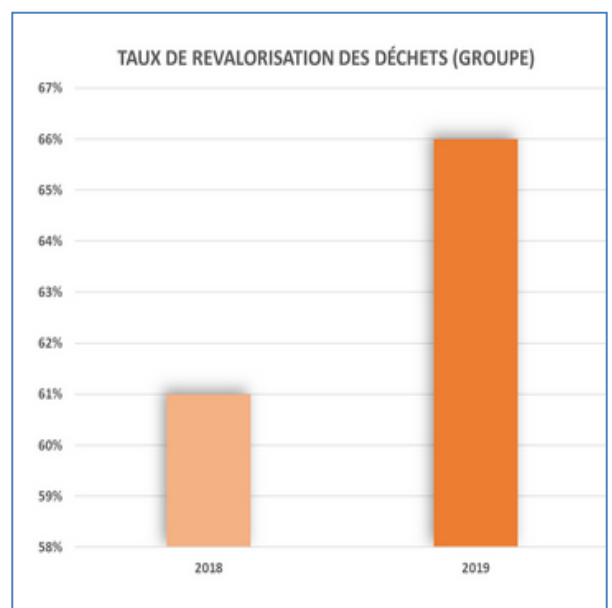
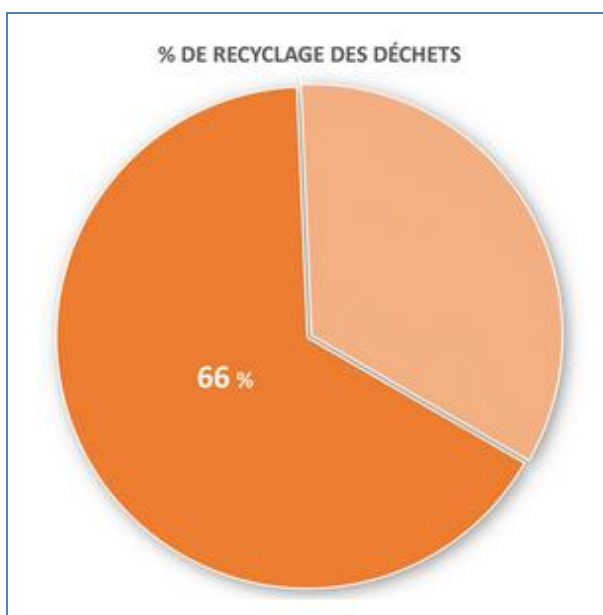
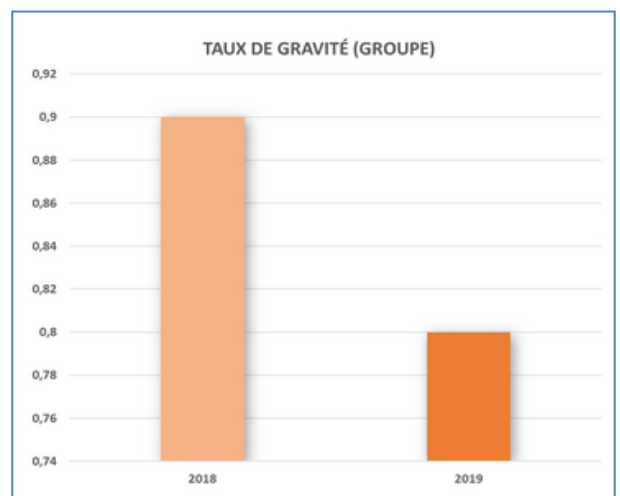
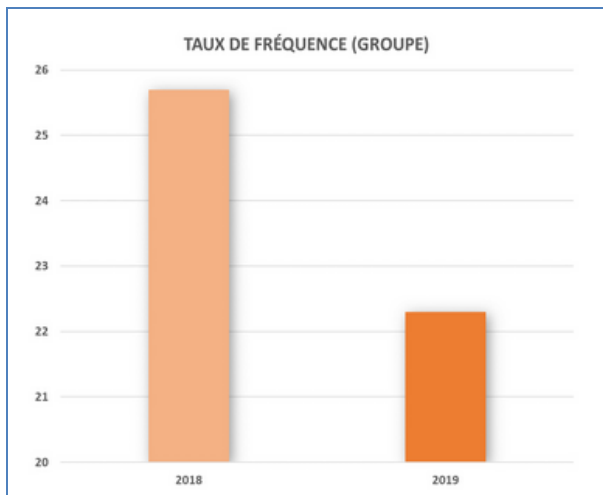
Depuis 2008, une boite à outil accessible via intranet est mise à disposition de chaque site. Elle propose une liste de 110 actions, déclinées avec un kit de mise en œuvre. Ces actions couvrent l'ensemble du spectre de développement durable, et permet à chacun de déployer facilement les projets choisis. Chaque site s'engage à réaliser au moins 3 projets au cours de l'année, dont un au minimum doit être mené en collaboration avec un client. Cet engagement est vérifié tous les ans lors de l'audit de certification du site.

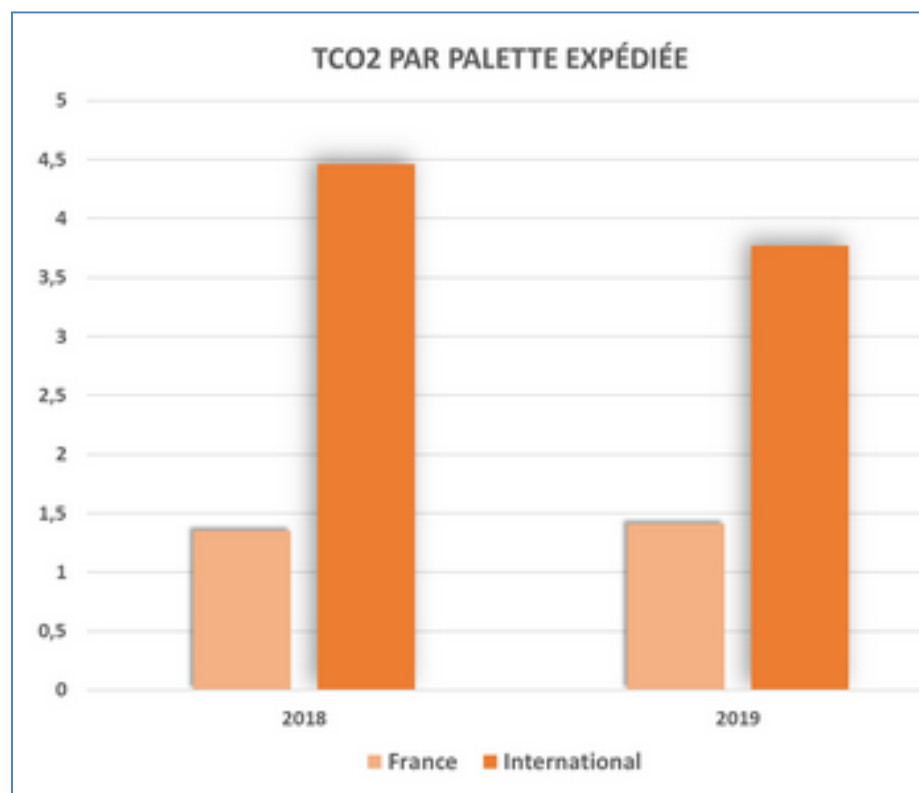
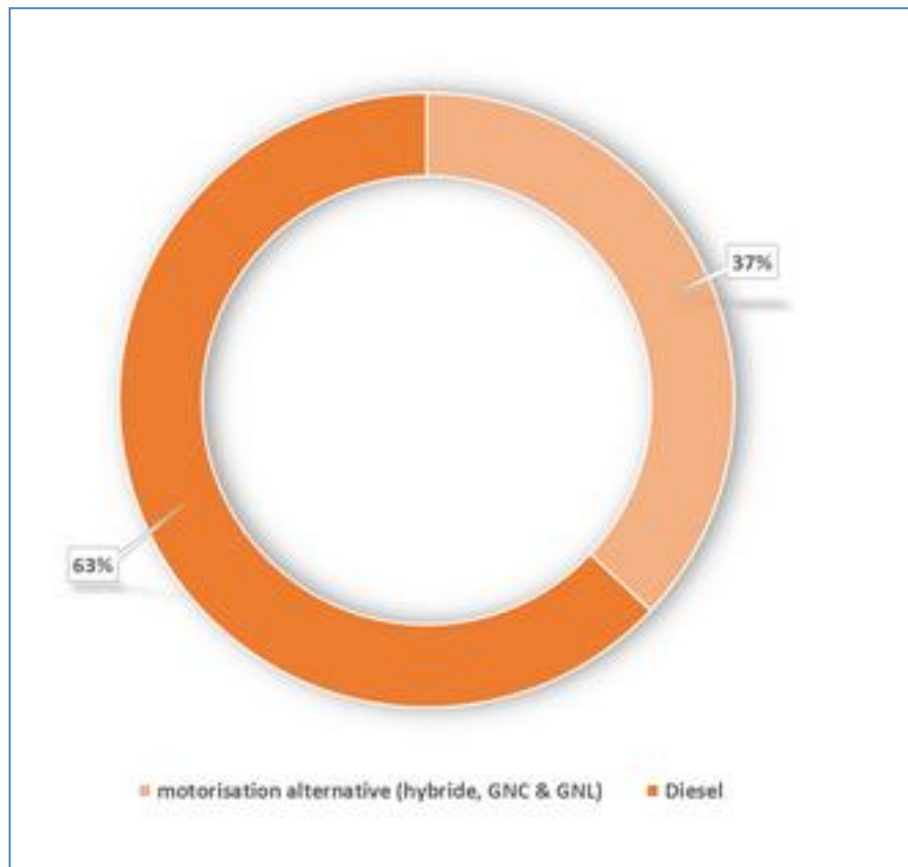
Participation active aux programmes de Développement durable des clients (Certification interne, Agence de notation RSE).

Le groupe est chaque année partie prenante des évaluations de l'agence Ecovadis ou de SEDEX. Enfin le groupe est très actif au sein du club DEMETER qui regroupe des principaux acteurs de la supply chain (distributeurs, industriels, prestataires logistiques et pouvoirs publics) pour promouvoir des actions concrètes de façon collaborative.



ID Logistics est médaille d'argent 2019 ECOVADIS pour sa performance RSE.





SÉCURITÉ ET PRÉVENTION

ID Logistics place en priorité la sécurité de ses équipes et la prévention des accidents du travail.

Elle garantit ainsi à ses clients que son personnel est accueilli et formé pour exercer dans les meilleures conditions de sécurité l'activité qu'ils lui confient.



- L'entreprise intègre et forme l'ensemble des personnels salariés ou intérimaires au préalable à leur prise de poste.
- Les formations prennent particulièrement en compte les Troubles Musculo Squelettiques et la circulation des personnes et des engins motorisés sur les sites.
- ID Logistics organise la diffusion d'une vraie culture de la sécurité des personnes à tous les échelons hiérarchiques.

Chaque année, ID Logistics s'engage à améliorer son Taux de Fréquence d'accident et son taux de gravité et rester ainsi au meilleur niveau de la profession.

EMPREINTE CARBONE

ID Logistics participe activement au développement des nouvelles motorisations. Nous opérons avec des véhicules Hybrides depuis 2012 et Gaz depuis 2014. Aujourd'hui 37 % de la flotte ID Logistics en France est dotée d'une motorisation alternative (Hybride, GNC ou GNL).

ID Logistics est également acteur majeur du report modal. Une solution rail-route intégrée a été mise en place en exploitant des conteneurs de transport mobiles via sa filiale FROID COMBI et a ainsi développé depuis plus de 10 ans une expertise « ferroutage », en proposant trois liaisons domestiques sud-nord. Environ 10% des flux réalisés par ID Logistics le sont par rail.

- L'ensemble des conducteurs sont formés à l'éco-conduite. Les consommations de chaque véhicule sont monitorées grâce notamment à l'informatique embarquée. Les écarts sont analysés pour pouvoir apporter les actions correctrices nécessaires et utiles.
- L'entreprise a pu signer dès 2012 la charte ADEME. Cette signature a été renouvelée pour la quatrième fois en juin 2019.
- Sur le reste des véhicules, 97% des motorisations sont Euro VI.



ID Logistics a lancé début 2015 une filiale spécialisée, IDEO, dans le pilotage des flux européens en collaboration avec de grands industriels de la grande consommation. Cette filiale pilote plus de 1.500 trains complets par an, à travers toute l'Europe et permet ainsi d'éviter 60.000 camions sur les routes.

Enfin, le groupe investit chaque année dans les systèmes d'information dédiés à l'activité de pilotage transport afin de réduire les kilomètres à vide de ses clients.

AGIR EN ENTREPRISE RESPONSABLE

Depuis 2012, ID logistics a également mis en place un **programme particulier sur le Handicap, HAN'ACTION**, afin de trouver des solutions qui améliorent le quotidien des travailleurs handicapés.

Cette démarche s'accompagne d'un plan de communication interne pour :

- Informer l'ensemble des collaborateurs des démarches qui leur permettent de constituer un dossier de reconnaissance de handicap
- Combattre les idées reçues

Exemples d'actions :

- Le Groupe a participé au mois de Mai 2019 aux opérations du DUO DAY au cours du mois de mai 2019. En parallèle le Groupe a mené des discussions avec l'AGEFIPH aboutissant à la conclusion d'une convention de partenariat pour favoriser l'emploi des personnes handicapées.
- Association Thomas Huis
Aux Pays-Bas, ID Logistics sponsorise un véhicule adapté pour le transport de personnes handicapées à Tilburg et prévoit de sponsoriser deux autres véhicules à Den Bosch et Etten-Leur, trois villes où ID Logistics exploite des entrepôts.

DÈS L'ORIGINE, ID LOGISTICS A INSCRIT SON DÉVELOPPEMENT EN PARTENARIAT AVEC LES COLLECTIVITÉS QUI L'ENTOURENT.

- Ainsi dès 2004, a été créé « ID ESPERANÇA DO BRASIL », dans les favelas de Rio de Janeiro, devenue IDEBRA, association brésilienne reconnue d'intérêt public. Sa vocation est d'agir pour la transformation sociale des quartiers défavorisés par l'éducation et la formation.

Elle travaille à l'éducation des enfants avec leurs familles pour promouvoir leur insertion sociale et professionnelle (cours, bourses d'étude, organisation de stages en entreprise, activités sportives et culturelles...). Au cours des dernières années, IDEBRA a aidé plus de 2500 enfants et adolescents ... En 2019, le programme a accueilli 181 élèves, dont 86% suivent les cours jusqu'au terme du cycle.

- En septembre 2014, ID Logistics a signé un partenariat avec Le Trophée d'Improvisation Culture & Diversité. Cette association organise un trophée national inter-collèges de matchs d'improvisation théâtrale, et a été créée en 2010 à l'initiative de Jamel Debbouze et Marc Ladreit de Lacharrière. Il permet chaque année à des élèves scolarisés dans des collèges relevant principalement de l'éducation prioritaire de découvrir et pratiquer l'improvisation théâtrale, facteur d'épanouissement personnel et d'intégration sociale. En 2019, 58 collèges de 16 villes, représentés par 829 élèves improvisateurs en herbe, ont participé aux 82 matches d'improvisation dans 16 villes.

Annexe 3
Titres des rapports annuels

Source : www.id-logistics.com (consulté le 10 mars 2021)

Année	Titre du rapport annuel
2010	Des solutions logistiques durables
2012	Des solutions logistiques durables
2013	L'intelligence logistique
2014	Smart logistics : international, supply chain, innovation, durable
2015	Smart logistics : innovation, performance durable, international
2016	Be smart, be logistics
2017	Efficient logistics
2018	Agility in logistics
2019	Attractive logistics

Annexe 4

Danone « entreprise à mission »

Source : www.danone.com (consulté le 16 mars 2021)

Danone adopte le cadre juridique d'Entreprise à Mission et devient ainsi la première société cotée à revêtir cette forme introduite par la loi PACTE en 2019.

Une entreprise à mission est une entreprise dotée d'une 'Raison d'être' et d'objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux associés, inscrits dans ses statuts et constituant sa 'Mission'.

Notre raison d'être, établie depuis 2005, est d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre ».

Les objectifs sociaux et environnementaux qui constituent notre mission sont alignés sur les objectifs de développement durable des Nations Unies et recouvrent 4 dimensions :

- Améliorer la santé grâce à des produits plus sains et des marques qui encouragent de meilleures habitudes alimentaires.
- Préserver la planète et renouveler ses ressources, en soutenant l'agriculture régénératrice, en protégeant le cycle de l'eau et en renforçant l'économie circulaire des emballages, pour contribuer à la lutte contre le changement climatique.
- Construire le futur avec nos équipes, en lien avec notre modèle de gouvernance innovant 'Une Personne, Une Voix, Une Action', qui donne à chacun de nos salariés le pouvoir d'avoir un impact sur les décisions de l'entreprise.
- Promouvoir une croissance inclusive, en agissant pour l'égalité des chances au sein de l'entreprise, en accompagnant les acteurs les plus fragiles de notre écosystème et en développant des produits du quotidien accessibles au plus grand nombre.

Un Comité de mission indépendant, composé d'une dizaine d'experts éminents et qualifiés, examinera notre feuille de route et nos progrès sur tous ces sujets.

Devenir une entreprise à mission s'inscrit dans la continuité de notre double projet économique et social exprimé pour la première fois en 1972, ainsi que de notre cadre d'action « One Planet. One Health ». Cette étape est en phase avec notre ambition d'obtenir d'ici 5 ans la certification B Corp au niveau mondial, ce qui montrera aux consommateurs et aux parties prenantes que toutes nos filiales et marques servent les intérêts de la société.

Devenir une Entreprise à Mission nous permettra de réaliser notre objectif de servir chacun dans notre écosystème de manière juste et transparente, et de rendre notre modèle encore plus résilient et ainsi créer de la valeur durable dans ce nouveau monde.

Annexe 5

« Envoyé spécial » : Enquête sur le sombre univers des entrepôts logistiques

Source : www.ouest-france (consulté le 16 mars 2021)

Les équipes d'*Envoyé spécial* ont infiltré un univers peu connu du grand public : celui de gigantesques entrepôts – on en compte 4 000 en France –, où travaillent jour et nuit des milliers d'employés pour conditionner des livraisons de produits commandés sur internet. (...)

Pierre, coréalisateur avec Wandrille Lanos, s'est fait embaucher comme intérimaire chez ID Logistics pendant neuf jours, avec micro et caméra cachés.

Les images parlent d'elles-mêmes. Il est affecté à la manutention et chargé d'ouvrir des cartons de capsules de café pour réapprovisionner des rayonnages derrière lesquels d'autres personnes empaquettent des commandes. Le rythme est très rapide et Pierre comprend vite qu'il est trop lent en prenant dix secondes pour ouvrir un carton et le vider.

Briefing menaçant

Au cours de rapides conversations, certains lui disent que c'est l'enfer. Le lendemain matin à 5 heures, un responsable annonce pendant le briefing : « Respectez bien les pauses, j'en ai vu sortir [...], le prochain que je chope, je le prends en entretien et je le vire ».

Ambiance... Très vite, Pierre souffre d'une tendinite, son poignet enfle, mais tout le monde lui fait comprendre qu'il ne doit surtout pas se plaindre et encore moins déclarer un accident du travail. Sinon, c'est la porte.

« Il est évident que ID Logistics ne va pas bien prendre le reportage, explique Wandrille Lanos. On n'a pas eu de contact direct, sauf avec leur agence de communication. Nous n'avons pas obtenu d'interview, bien que l'on ait envoyé des questions à propos des nombreux témoignages qu'on a reçus. Notre volonté n'est pas de faire un sujet à charge et on n'a pas choisi ID Logistics parce qu'elle incarne tout le mal. Mais nous avons identifié certains entrepôts et certains domaines où il fallait qu'on enquête. Une fois qu'on s'y est infiltrés, en voyant comment ça se passait, on a tiré des fils et compris ce que les gens nous racontaient. »

La France, futur cœur logistique européen

Le réalisateur a aussi rencontré d'anciens salariés qui décrivent tous un système selon lequel il est demandé aux managers de réduire le nombre de déclarations d'accidents du travail. Ils perçoivent même des primes pour ça. Toutefois, Wandrille Lanos précise qu'il faut rester prudent. « Au cours de nos trois mois d'enquête, on a parlé avec des personnes travaillant dans d'autres entrepôts, et le système qu'ils décrivent est révélateur des conditions générales du travail. Mais déontologiquement, comme on n'en fait pas la démonstration au sein d'autres entreprises, on ne peut pas généraliser la situation. » Néanmoins, le gouvernement a bien lancé un plan pour faire de la France le cœur logistique de l'Europe d'ici 2025...

Prise en compte des valeurs de la République dans les épreuves d'admission

Quelques questions sur les valeurs de la République posées par le jury

- Quelle sont vos préconisations pour faire face à l'hétérogénéité des connaissances et savoir-faire dans votre classe ?
- Vous êtes convié(e) par le proviseur à un groupe de travail pour initier des actions pour faire face au décrochage de certains élèves. Quelles sont vos préconisations ?
- Dans le cadre d'un travail de synthèse, vos élèves vous interrogent sur des positions radicales véhiculées par un autre groupe d'élèves. De plus, ces messages circulent sur les réseaux sociaux. Il est impératif d'éclairer leur esprit critique en respectant la pensée de chacun. Comment procédez-vous ?
- La crise sanitaire par l'introduction des demi-jauges et du confinement a pu rompre l'égalité entre les élèves. En tant que professeur, quels dispositifs pouvez-vous mettre en place pour y remédier ?
- Vous êtes enseignant dans une classe et vous êtes informés d'une opposition entre deux groupes d'élèves qui risque de dégénérer, Comment réagissez-vous ?
- Les maitres de stage vous interpellent sur des problèmes de comportement, de retards répétés. Que proposez-vous ?
- L'égalité de traitement pour tous est une valeur de la République. Comment concilier diversité et ce principe d'égalité ?
- Un élève de votre classe vous informe qu'il fait l'objet de harcèlements de la part d'un autre élève. Que faites-vous ?
- En tant qu'enseignant ou futur enseignant, vous organisez la visite d'une entreprise de cosmétique. Deux élèves ou étudiants (garçon) refusent d'y participer catégoriquement sous prétexte que les cosmétiques, "c'est pour les filles". Comment gérez-vous cette situation ?