

**Concours : agrégation interne**

**Section : économie et gestion**

**Option : A, B, C, D et E**

**Session 2018**

Rapport de jury présenté par : Monsieur Alain Henriet

Président du jury

# Sommaire

Statistiques du concours.....	4
Observations générales sur la session 2018.....	5
<b>Épreuves d'admissibilité</b>	
• Dissertation sur le management.....	7
• Exploitation pédagogique d'un thème.....	11
<b>Épreuves d'admission</b>	
• Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni au candidat.....	38
• Étude de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie.....	52
Annexes (exemples de sujets).....	67

## STATISTIQUES DU CONCOURS

**Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Nombre de postes</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>59</b>
- public	40	38	43	45	46	46
- privé	12	12	14	13	13	13
<b>Nombre d'inscrits</b>	<b>1464</b>	<b>1382</b>	<b>1285</b>	<b>1287</b>	<b>1201</b>	<b>1194</b>
- public	1265	1177	1086	1087	1010	1008
- privé	199	205	199	200	191	186
<b>Nombre de présents (aux deux épreuves)</b>	<b>678</b>	<b>651</b>	<b>600</b>	<b>575</b>	<b>487</b>	<b>482</b>
- public	581	543	509	489	405	391
- privé	97	108	91	86	82	91
<b>Nombre d'admissibles</b>	<b>113</b>	<b>108</b>	<b>125</b>	<b>128</b>	<b>119</b>	<b>124</b>
- public	90	86	96	100	101	101
- privé	23	22	29	28	18	23
<b>Nombre d'admis</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>56</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>58</b>
- public	40	38	43	45	46	46
- privé	12	12	13	13	13	12
<b>Barre d'admission</b>						
- public	11	10,62	10,37	9,91	10	9,94
- privé	9,5	9,5	9,5	9,55	9,75	9,25

**Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)**

2016	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>178</b>	<b>112</b>	<b>205</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>575</b>
- public	150	98	171	31	39	489
- privé	28	14	34	4	6	86
<b>Nombre d'admis</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>58</b>
- public	16	10	12	4	3	45
- privé	3	4	5	0	1	13
2017	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>159</b>	<b>108</b>	<b>189</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>488</b>
- public	129	97	151	17	12	406
- privé	30	11	38	1	2	82
<b>Nombre d'admis</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>59</b>
- public	18	9	16	2	1	46
- privé	5	3	5	0	0	13
2018	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>152</b>	<b>101</b>	<b>199</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>485</b>
- public	121	88	156	21	8	394
- privé	31	13	43	0	4	91
<b>Nombre d'admis</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
- public	15	8	18	4	1	46
- privé	3	2	7	0	0	12

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2018

La session 2018 ne marque pas de renversement par rapport à la tendance au déclin du nombre d'inscrits au concours de l'agrégation interne tant en public qu'en privé sous contrat (CAER). Corollairement le nombre global de présents continue de baisser, même si la situation en CAER s'améliore un peu (91 présents en 2018, 82 présents en 2017). Le nombre de candidats pour les options D et E reste faible, en particulier en CAER, alors que les possibilités d'enseigner les spécialités concernées sont largement ouvertes. La thématique de production de services actuellement proposée pour l'option E (centrée sur la dimension transport-logistique depuis deux ans) mobilise malheureusement peu de candidats jusqu'à présent mais elle sera maintenue pour la session 2019.

Le nombre de postes offerts en 2018 étant identique à celui de la session précédente (59 dont 13 pour le privé sous contrat), le jury a souhaité rester dans la même proportion d'admissibles que les années antérieures. La barre d'admissibilité a été fixée à 9,5/20 en public (9,75 en 2017) comme en CAER (barre identique à celle de 2017). Il a été nécessaire de baisser la barre d'admission à 9,94 (10 en 2017) pour pouvoir tous les postes proposés en public ; ce qui n'a pas été possible en CAER (12 admis pour 13 postes) malgré une forte baisse de la barre d'admission (9,25 en 2018 pour 9,75 en 2017). En ce qui concerne la ventilation par spécialité, on observe la poursuite de la remontée de l'option C avec 25 admis en 2018 après un effondrement en 2016 (17 lauréats) et une remontée en 2017 (21 lauréats) ; la performance en option D a été bonne en 2018 avec quatre lauréats (soit près de 20% du nombre de candidats). Les options B et E restent en retrait avec un ratio de l'ordre d'un lauréat pour dix candidats.

La forte féminisation du concours, tant à l'inscription qu'au niveau des admissions, ne se dément pas : 48 admises sur 58 lauréats soit 83% de l'effectif en 2018 (68% en 2017 et 72% en 2016).

Il est, une nouvelle fois, opportun de rappeler que la réussite au concours de l'agrégation est liée à la qualité de la préparation du candidat à **chacune** des épreuves présentées. La réduction progressive des moyens académiques consacrés à l'accompagnement de cette préparation est probablement un des éléments explicatifs de la baisse des performances constatée depuis quelques années. En revanche, l'évolution du nombre de postes offerts au concours de l'agrégation interne devrait encourager les candidats potentiels à se mobiliser pour faire cet effort de mise à jour de leurs savoirs scientifiques mais aussi d'introspection sur leurs pratiques pédagogiques. D'une façon générale, le jury note que les candidats lisent insuffisamment d'ouvrages ou de revues scientifiques (au sens académique du terme). Le vagabondage sur internet ne peut pas remplacer pas l'effort de fond pour consolider et actualiser les acquis nécessaires pour la réussite à ce concours de recrutement d'enseignants de haut niveau.

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

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

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

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

**Alain Henriet**  
**Président du jury**

# ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

## Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures Coefficient : 1

### SUJET

---

#### Repenser l'organisation du travail

### STATISTIQUES

---

	Public	CAER
<b>Nombre d'inscrits</b>	1008	186
<b>Nombre de copies</b>	405 (408)	94 (83)
<b>Moyenne</b>	6,99 (7,03)	6,28 (7,36)
<b>Ecart-type</b>	3,48 (3,57)	3,46 (3,77)
<b>Note la plus faible</b>	0,5 (0,5)	0,75 (0,5)
<b>Note la plus élevée</b>	17 (16,5)	15 (16)

Entre parenthèses les données 2017

### COMMENTAIRES

---

Le sujet proposé permet de présenter des analyses transversales sur les enjeux et les défis de l'organisation du travail dans le contexte actuel. C'est l'approche habituelle d'un sujet d'agrégation : sur un thème fondamental comme, par exemple, le travail, l'innovation, la structure ou le pouvoir, il est attendu du candidat un recul et une contextualisation pour repérer des angles d'analyse différents, de nouvelles variables à gérer, des concepts à remettre en cause.

La qualité d'un développement dépend, non seulement des connaissances théoriques et pratiques mobilisées à bon escient, mais aussi de la pertinence de la problématique et du plan.

Pour les connaissances, certaines copies compilent des blocs de connaissances, par thème, sans lien ou fil directeur par rapport au sujet. Pour la problématique, la majeure partie des copies en proposent une, avec un plan. Mais il faut une véritable analyse et pas seulement la locution « dans quelle mesure » quand cela correspond seulement à une reformulation sans angle d'attaque analytique.

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

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

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

## PISTES DE RÉFLEXION

---

### **1/ Autour des termes**

Organisation : toutes les dimensions et variables liées à la structure, aux acteurs, aux systèmes d'information sont à analyser, implicitement rattachées aux choix stratégiques. Nota : tous les types d'organisation sont concernés.

Approches du travail : en tant que métier, compétence, expertise... / en tant que répartition, organisation, formation, mobilité / en tant que lien social, coopération, collaboration, construit d'acteurs, culture. Le travail concerne toutes les étapes du processus de transformation (conception, production, distribution,...) et tous les niveaux de la hiérarchie ; il peut être individuel et collectif, local ou international,...

Repenser : reconstruire, reconfigurer, remettre à plat (cela peut aller de modifications mineures jusqu'à une refonte totale).

- **Comment appréhender le travail aujourd'hui ?**

Il semble nécessaire d'associer plusieurs approches pour le délimiter dans l'environnement actuel :

- approche productive : le travail en tant que tâche, mission, activité à accomplir pour produire quelque chose (bien ou service) ;
- approche sociologique : le travail en tant que collaboration à une dynamique de groupe, source de valorisation, de reconnaissance, de contraintes, cadre culturel
- approche économique : le travail en tant que source de rémunération, occupation recherchée par la majorité des individus de toutes les classes sociales.

- **Le travail évolue sous la pression de plusieurs facteurs :**

- ouverture des marchés et déplacements des activités en tenant de la variété des coûts ;
- diversification des activités vers la conception et les services : du secondaire au tertiaire ;
- dématérialisation et virtualisation avec les TIC, les réseaux ;
- nouvelles attitudes et valeurs face au travail (motivation, génération Y, Z)

- **Les conséquences sont nombreuses tant sur le contenu, le temps et l'espace du travail :**

- contenu évolutif et adaptation rapide nécessaire ;
- temps réel et continu ;
- progression du nomadisme au détriment des implantations fixes.

### ***Autour de la construction du développement***

Opportunités et risques des nouvelles formes de travail liées à la diffusion massive du numérique ?

Quelle délimitation du travail avec des frontières de l'organisation qui s'estompent ?

Quelles variables sont les plus bouleversées (travail ou comportement ?

Quelle articulation temps / espace ?

Comment manager la variété et la flexibilité du travail en tenant compte des comportements ?

### ***Théories, concepts mobilisables***

- théorie de l'encastrement
- théorie des conventions
- théorie de la traduction
- l'apprentissage organisationnel ; le changement à canaliser et à gérer
- la contingence dans les structures
- la représentation de l'organisation pour les acteurs

### ***Exemple de structuration***

1/ Au-delà de l'organisation technique du travail (frontières, espace, tâches, compétences), il faut repenser le comportement des acteurs

A/ L'organisation plastique (structure ouverte, aplatie et outils collaboratifs)

B/ La coordination et la coopération

2/ Repenser différemment le temps et l'espace de travail

A/ Nouveaux cadres temporels modifiant l'organisation du travail et le comportement

B/ Nouveaux cadres spatiaux modifiant toutes les dimensions du travail

3/ Organiser la variété et la flexibilité des formes de travail dans les organisations actuelles

A/ Pour mieux utiliser les capacités organisationnelles et les compétences des acteurs

B/ Pour réduire les dérives et les entropies possibles du système

## **CONSEILS AUX CANDIDATS**

---

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

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

Le candidat doit montrer ses capacités à définir les termes du sujet et les concepts fondamentaux du management, sans que l'introduction ne soit un catalogue de définitions et de points sans lien, mais un

ensemble cohérent où les différentes phases s'enchaînent avec un fil directeur pour aboutir à la justification d'une problématique et d'un plan.

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

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

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

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

De même, le développement doit être une analyse structurée avec un angle d'attaque personnel, donc problématisée et non une liste de connaissances et de points théoriques juxtaposés. La récitation et la juxtaposition de connaissances générales sans lien avec la problématique ou même parfois avec le sujet, sont inutiles et pénalisantes. Certains candidats font étalage de connaissances qui n'apportent rien à la résolution de la problématique. Les références théoriques et les exemples sont présentés pour appuyer les idées avancées et ne doivent pas constituer une liste standard valable pour tous les thèmes de management.

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

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

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

**Durée : 5 heures    Coefficient : 1**

### STATISTIQUES

#### Public

	A	B	C	D	E
<b>Nombre d'inscrits</b>	264	214	443	58	29
<b>% par option</b>	26,1	21,2	44	5,8	2,9
<b>Nombre de copies</b>	121 (129)	88 (97)	156 (151)	21 (17)	8 (12)
<b>% par option</b>	30,7	22,3	39,6	5,3	2
<b>Moyenne</b>	7,7 (7,12)	8,42 (7,6)	6,15 (6,14)	8,57 (10,35)	7,31 (7,79)
<b>Ecart-type</b>	3,67 (3,46)	3,63 (3,64)	3,92 (3,64)	5,08 (4,94)	4,2 (3,88)
<b>Note la plus faible</b>	0,5 (0,25)	1,25 (0)	0,5 (0,5)	1,5 (3)	3 (1)
<b>Note la plus élevée</b>	15,75 (16,75)	15,25 (17)	17 (16)	17 (17,5)	14,5 (15)

Entre parenthèses les données 2017

#### CAER

	A	B	C	D	E
<b>Nombre d'inscrits</b>	65	28	76	7	10
<b>% par option</b>	34,9	15	40,9	3,8	5,4
<b>Nombre de copies</b>	31 (30)	13 (11)	43 (38)	0 (1)	4 (2)
<b>% par option</b>	34	14,3	47,3	0	4,4
<b>Moyenne</b>	7,01 (7,88)	8,69 (7,95)	5,67 (5,75)		4,75 (9,5)
<b>Ecart-type</b>	4,27 (3,28)	3,48 (4,65)	3,87 (3,32)		2,72 (1)
<b>Note la plus faible</b>	1 (4)	3 (2)	0,5 (0,5)		2,5 (8,5)
<b>Note la plus élevée</b>	15,5 (14)	14,75 (16)	14,25 (14)		8,5 (10,5)

Entre parenthèses les données 2017

## SUJET

### Gestion de la formation et performance des ressources humaines

La formation s'est affirmée depuis quelques années comme un enjeu à la fois pour les entreprises, les salariés et plus largement pour la société. L'objectif des organisations est de s'adapter aux évolutions légales en matière de formation tout en utilisant cet outil de gestion comme moyen de préservation et de développement des compétences de leur personnel.

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

## COMMENTAIRES

Le sujet a été compris par la majorité des candidats. Cependant, le jury rappelle l'importance de la définition des termes du sujet présentés. Trop de candidats omettent d'utiliser des références scientifiques récentes. Pour beaucoup de candidats le concept de formation se limite à l'actualité du sujet, à savoir la création du compte personnel de formation.

L'aspect « obligations légales » ainsi que les autres dispositifs de la formation en entreprise n'ont été que très rarement abordés, or l'évolution de la formation ne se limite pas à un seul dispositif légal ou réglementaire.

De plus, les termes du sujet devraient être définis avec un même équilibre. Le jury déplore un manque de rigueur et un choix arbitraire quant à ces définitions. Le concept de performance des ressources humaines n'est pas suffisamment maîtrisé et est souvent présenté rapidement sans réel appui scientifique.

La majeure partie des copies présente une problématique et un plan. Il est encore nécessaire de rappeler qu'une problématique n'est pas une simple reformulation du sujet mais une véritable mise en perspective des termes mettant en jeu une argumentation selon le prisme sous lequel on l'aborde. La problématique doit être posée sous la forme d'une question centrale qui guidera le travail de réflexion, déclinée éventuellement d'une ou de deux autres sous-problématiques induites.

Le jury constate, que lors du développement, certains candidats oublient d'intégrer la notion de performance RH se contentant du catalogue des avantages de la formation en entreprise. Le jury rappelle qu'une bonne copie repose sur une argumentation mettant en exergue l'ensemble des termes du sujet et démontrant une capacité de conceptualisation qui prend appui sur une maîtrise des concepts, théories et connaissances empiriques explicités. Un développement dynamique reflète une réflexion problématisée et argumentée.

Le jury a particulièrement apprécié les copies des candidats qui ont su mettre en avant, à travers leurs qualités rédactionnelles, un raisonnement cohérent et une formulation claire des enjeux du sujet. Ces candidats ont su construire leur réflexion d'un appui scientifique solide, d'exemples de pratiques professionnelles récentes et d'une très bonne maîtrise des dispositifs légaux relatifs à la formation continue.

### ***S'agissant de la partie didactique et pédagogique mobilisant les enseignements de STS Assistant Manager***

Le jury note une véritable amélioration dans le traitement de la partie didactique et pédagogique. La majorité des candidats a structuré de façon cohérente le déroulé de la séquence avec une volonté d'explicitier les choix pédagogiques.

Les entrées dans le référentiel proposé ne sont cependant pas justifiées explicitement par les candidats. Pour rappel, les candidats ne doivent pas confondre cette partie de l'épreuve avec la présentation d'une fiche pédagogique. La partie didactique doit faire l'objet d'une réflexion où chaque étape est argumentée et justifiée. Le thème d'étude proposé doit être clairement et précisément énoncé.

Cependant, comme les années précédentes, le jury regrette le manque d'articulation entre les deux parties de la composition conduisant à des transpositions didactiques mal reliées aux problématiques abordées dans la partie scientifique. En effet, si le référentiel de BTS AM présente le thème de la formation dans le cadre de la Finalité 5 « Activités déléguées » sur laquelle beaucoup de candidats ont pris appui, le concept de performance RH a bien souvent été omis dans les propositions. Or il s'agissait ici de présenter à des étudiants de STS AM, une réflexion sur la formation et la performance des ressources humaines. Les bons candidats ont cherché à contextualiser leur raisonnement au travers de situations réelles et ont su prendre en compte le concept de performance RH aussi bien dans l'énoncé que dans le déroulement de leur séquence.

Une fois l'objectif choisi, le candidat doit mener une réflexion didactique pour proposer une séquence pédagogique réaliste et pertinente au regard de la formation en STS AM :

- quels points du référentiel peuvent être rattachés à cette notion ? Il s'agit ici de citer avec précisions les points du référentiel abordés mais également de les articuler afin de rendre explicite la logique du raisonnement (une simple énumération ne peut suffire)
- quels sont les prérequis nécessaires au moment d'aborder cette notion ?
- quelles transversalités peuvent être mobilisées ?
- dans le cadre de quelle(s) matière(s) l'action pédagogique est-elle menée ? Combien de séances sont prévues et avec quel objectif respectif ? Quels sont les supports pédagogiques mobilisés ?
- comment susciter l'intérêt de l'élève au cours de cette action de formation ? Comment le rendre acteur de sa formation ?
- quel est le contexte professionnel choisi ?
- l'implication de l'élève est-elle individuelle ou collective ? En cas de travail de groupe, quel est le rôle de chaque membre ?

- comment le travail de l'élève sera-t-il évalué ?

La situation d'apprentissage prend appui sur un contexte professionnel soit issu de situations réelles, soit inspiré de l'actualité ou de l'expérience acquise en stage. Cette situation est présentée et explicitée par le candidat qui doit ici démontrer le lien et l'intérêt de cette situation avec le sujet proposé.

Trop de candidats ne réussissent pas cette partie car leur réflexion personnelle n'est pas suffisamment approfondie et leur analyse reste très superficielle. Par exemple, concernant la présentation des supports, il est important de décrire leur contenu et ce qu'ils vont apporter à l'étudiant. La réalisation d'outils non aboutis n'apporte aucune valeur ajoutée à la copie. Le candidat doit privilégier une argumentation réflexive sur ses pratiques pédagogiques sans toutefois viser des références théoriques en sciences de l'éducation pour les justifier.

Le jury apprécie les copies qui détaillent un déroulement de séquence permettant de comprendre la démarche de l'enseignant pour transmettre la connaissance.

## **PISTES DE REFLEXION**

---

### ***S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques***

Problématique : dans quelle mesure la formation contribue-t-elle à la performance de la fonction RH et dans quelle mesure cette fonction s'est-elle adaptée à cet enjeu juridique et organisationnel ?

Introduction : accroche par une situation organisationnelle récente en lien avec le sujet et/ou la réforme actuelle menée par le gouvernement sur la formation. Définition des concepts de performance RH. Présentation du contexte légal actuel avec un bref historique et de l'évolution du rôle de la formation dans ce contexte juridique. Problématique, annonce du plan.

### **1. La formation, une problématique clef de la GRH**

Il est possible ici d'inscrire l'évolution de la formation dans une trajectoire historique qui permet d'amener aux pratiques contemporaines.

#### *1.1. L'évolution historique de la place de la formation*

Formation : action de préserver et de développer les compétences utiles au poste et les évolutions professionnelles en facilitant l'acquisition ou le perfectionnement d'une qualification (Benchemam, Galindo, 2013).

Des pratiques tayloriennes en matière de formation aux enjeux contemporains.

De la loi Delors de 1971 aux grandes réformes du début du XXIème siècle : la gestion juridique de la formation.

#### *1.2. Les pratiques actuelles en matière de formation*

La formation comme enjeu clef pour les organisations dans un contexte concurrentiel.

### **2. Les conséquences de la formation sur la performance de la GRH**

Il est possible ici de reprendre les quatre rôles de la RH proposés par Ulrich afin de montrer en quoi la formation peut intervenir par rapport à chacun d'entre eux.

### *2.1. Formation et rôles stratégiques de la RH*

Formation et connaissance des marchés / formation et mise en œuvre de la stratégie, formation et gestion du changement.

### *2.2. Formation et rôles opérationnels de la RH*

Formation et mise en œuvre des processus administratifs, formation et motivation des collaborateurs.

## **Conclusion**

Alors que la formation a été longtemps considérée comme une obligation et comme un coût (pour les entreprises et pour les salariés), elle est devenue aujourd'hui un droit pour les salariés et un outil stratégique pour leurs employeurs. On est ainsi progressivement passé d'une logique de dépenses à une logique d'investissement aussi bien pour l'organisation (profitabilité) que pour le salarié (employabilité) : notion de co-investissement.

Ouverture vers d'autres thématiques (ex. formation et RSE), transition entre la partie scientifique et la partie pédagogique.

## ***S'agissant de la partie didactique et pédagogique***

Il est nécessaire de délimiter le thème à étudier en lien avec le cadre du référentiel de compétences du BTS Assistant Manager à savoir : F5 – Activités déléguées

Exemples de propositions d'objectifs :

- Améliorer le processus de formation
- Comment évaluer les formations en entreprise ?
- Définir des indicateurs de performance pour la formation
- Participer à l'élaboration du bilan social de l'entreprise
- Evaluer le coût global d'une formation
- Assurer le suivi administratif et financier de la formation (tableaux de bord et mesure des écarts)
- Communiquer sur la performance RH de la formation à travers les réseaux sociaux
- Diagnostiquer les dysfonctionnements du système de formation et proposer des solutions d'amélioration

Dans cette partie, les choix pédagogiques sont justifiés (année d'enseignement, travail individuel ou en groupe, salle informatique ou salle banalisée...). La méthode du cas pratique est utilisée comme cadre d'apprentissage. Les étudiants sont en situation d'apprentissage opérationnel. Des questions de réflexion permettent la compréhension du cas pratique et sont suivies de propositions de missions professionnelles qui favorisent la mise en action de l'étudiant. Les documents fournis en annexe favorisent la compréhension du contexte (procédure, convention collective, document juridique, article de presse...) et aident à la réalisation des missions. La description et justification du contexte de travail sont détaillées. L'évaluation est décrite et justifiée quelle que soit sa nature.

Enfin, une conclusion générale doit clore l'ensemble du sujet traité par le candidat en formulant une synthèse et une ouverture.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Il convient de répondre simplement et précisément au sujet. Il est préférable de partir d'un plan simple et précis, puis d'étayer son raisonnement par quelques auteurs, plutôt que de vouloir citer tous les auteurs possibles sans que cela ne serve le raisonnement.

L'illustration par des pratiques d'entreprise doit être impérativement liée au thème et avoir une cohérence en termes d'entreprises, secteurs d'activités, pratiques étudiées. Il est conseillé de s'appuyer sur des cas d'entreprise tirés de la presse professionnelle (Liaisons sociales Magazine, Revue Personnel, Entreprises et Carrières) ou managériale qu'elle soit académique (Revue @grh ou Revue de Gestion des ressources humaines, Revue Française de Gestion, Management et Avenir) voire plus « grand public » (Management, Capital, Les Echos, Challenges, Harvard Business Review France...).

S'agissant des théories mobilisées, elles ne se limitent pas nécessairement à la sphère management-sciences de gestion mais issues des différentes disciplines des sciences sociales utilisées par la GRH (sciences de gestion, psychologie, sociologie ou économie du travail). Elles ne doivent être convoquées que s'il y a un lien direct avec le sujet posé et surtout la problématique induite. Il est inutile de citer (à l'écrit comme à l'oral du reste) une multitude d'auteurs. Mieux vaut se concentrer sur quelques références théoriques pertinentes et bien explicitées. Les références théoriques doivent en outre être mises en perspective en n'hésitant à mettre en avant les convergences et divergences des auteurs entre eux sur le thème traité et qui permettront au candidat de justifier son argumentation.

### **BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE CONSEILLEES :**

#### ***Pour la partie scientifique***

Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, *Gestion des Ressources Humaines*, Gualino.

José ALLOUCHE (sous la direction de), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert.

*Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contexte et jeux d'acteurs*, François PICHAUT et Jean NIZET, Le Seuil.

Revue française de gestion : dossiers thématiques comportant des aspects RH tels que « ressources humaines et dynamique entrepreneuriale », « entreprise et vie privée », « entreprise familiale, le choix de la continuité », « le management des banques », « le management des professionnels », « la pérennité organisationnelle » etc.

[www.agrh.fr](http://www.agrh.fr) Actes des congrès de l'AGRH (communications scientifiques de chercheurs en GRH)

[www.e-rh.org](http://www.e-rh.org) Portail de management des ressources humaines

[www.cee-recherche.fr](http://www.cee-recherche.fr) Centre d'études de l'emploi

[www.cereq.fr](http://www.cereq.fr) Centre d'études et de recherches sur les qualifications

<http://travail-emploi.gouv.fr> Ministère du travail et de l'emploi

## SUJET

### **Système d'information comptable et gestion des risques**

La notion de risque recouvre plusieurs dimensions dans les organisations. Le système d'information comptable contribue à identifier et à rendre compte de la diversité des risques afin d'en assurer la maîtrise.

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

## COMMENTAIRES

### **Remarque préalable**

Le sujet porte sur le système d'information comptable (SIC) et les risques. Il est indispensable au-delà de la définition de ces deux notions principales de mettre en évidence ce qui peut les relier ou les opposer. Les risques, tout comme le SIC, ont plusieurs facettes : les risques dépassent le seul aspect financier et le SIC le seul aspect comptabilité financière.

Certains candidats ont traité une problématique fondée sur les seuls risques financiers. Deux écueils ont alors pu être observés. Certaines copies n'ont abordé que leurs conséquences en termes de comptabilité financière (provisions). Le plan a alors été difficile à alimenter tant dans le contenu que dans la structure. Certaines copies n'ont traité le sujet que d'un point de vue externe (finance de marché ; couverture de change par exemple) omettant ainsi de traiter les aspects de comptabilité financière et de se situer à l'intérieur de l'entreprise.

D'autres candidats ont choisi de traiter une problématique centrée sur les logiciels de gestion intégrés et leurs risques en termes de piratage et de fiabilisation des données. Les candidats ayant fait ce choix sont passés à côté du sujet.

### **Commentaire sur le fond**

Le jury note un effort de préparation à l'épreuve et relève l'existence de bonnes copies. Concernant la composition structurée, la commission note des efforts d'argumentation et de références aux théories managériales. Elle regrette toutefois les lacunes dans la culture comptable (confusion fréquente entre les dépréciations et les provisions, observation déjà faite en 2017) et a aussi noté l'absence de diversité des risques dans la réflexion.

Dans quelques copies, les termes du sujet ne sont pas définis ou font l'objet d'une définition approximative voire erronée, ce qui conduit à un questionnement insuffisant. La qualité de l'argumentation qui suit en est alors biaisée.

Le traitement de la problématique est parfois réalisé uniquement sous l'angle managérial voire financier, ce qui n'est pas satisfaisant pour l'option finance et contrôle.

Le jury a apprécié la citation de références théoriques précises en sciences de gestion quand celles-ci illustrent de manière pertinente la réflexion menée. Il faut éviter de plaquer des notions non liées au sujet : de nombreux auteurs sont cités sans lien direct avec la problématique choisie ou pour des théories ou concepts que les candidats leur attribuent de manière arbitraire.

La partie pédagogique a été mieux traitée que les années précédentes du fait d'une meilleure appropriation du référentiel du BTS comptabilité gestion. Toutefois, dans certaines copies, son traitement a été très superficiel. Il y a plusieurs opportunités de séquences avec ce sujet, la notion de risque étant très présente dans le référentiel.

En général, les objectifs pédagogiques sont souvent très peu évoqués. Le jury rappelle que ceux-ci doivent être explicites.

Un cas détaillé et chiffré n'est pas demandé. Il s'agit plutôt de décrire précisément le type de travail qui serait soumis aux étudiants, sans pour autant le concevoir de manière approfondie. Par exemple, une séquence sur le seuil de rentabilité doit permettre de comprendre le processus d'acquisition de la compétence et le lien avec le sujet (SIC et risques).

Le jury a apprécié des propositions de séquences bien élaborées et complètes : objectifs, déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi qu'une mise en activité des étudiants et une évaluation.

Les meilleures copies sont celles qui ont lié les deux parties, réflexion scientifique et proposition pédagogique, et qui exposent clairement les compétences à acquérir par un étudiant d'une STS comptabilité gestion.

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

### ***Commentaire sur la forme***

En ce qui concerne la construction de la composition structurée, le jury note que la majorité des copies répond aux règles élémentaires. Les candidats respectent la forme attendue : une introduction qui pose les définitions des termes du sujet et qui mène à l'énoncé de la problématique, un plan et une conclusion. Le jury tient à rappeler aux candidats que le catalogue est à éviter. Dans le corps de la dissertation, les plans doivent avoir été un minimum explicités (annonce des idées principales de chaque partie et sous-partie, rédaction des transitions). Quelques copies n'ont pas fait apparaître de sous-parties reflétant un manque de formalisme mais aussi d'arguments.

En ce qui concerne la réflexion didactique et pédagogique le jury a remarqué que le référentiel de BTS CG est mieux maîtrisé. Néanmoins, son utilisation doit rester réaliste et conforme à celui-ci (exemple : la

comparaison des modes de remboursement d'un emprunt obligataire est hors référentiel).

Sans doute par manque de temps, certains candidats ont rendu un travail déséquilibré (composition structurée non finie, partie didactique à peine traitée ou comportant uniquement un plan détaillé, etc.). Il est rappelé que la gestion du temps est une compétence clé de l'épreuve.

Les candidats ont davantage respecté les règles d'orthographe et de syntaxe cette année, ce que le jury a apprécié. Cette attention est à conserver. Nous rappelons que dans la rédaction, le candidat doit aussi veiller à ne pas écrire d'abréviations et à toujours définir les sigles la première fois qu'ils apparaissent dans le document.

Cette année les candidats ont bien respecté la consigne de ne pas déborder du cadre de la page ce qui garantit la lecture complète de leurs travaux lors de la numérisation de leurs copies.

## **PISTES DE REFLEXION**

---

**Problématique** : comment le système d'information comptable contribue-t-il à rendre compte de la diversité des risques et à en assurer la maîtrise ?

### **Exemple de structuration**

#### **1. La diversité des risques auxquels l'entreprise est confrontée**

- 1.1 Les risques commerciaux : risques d'invendus, d'impayés ou liés à l'exercice de garanties
- 1.2 Les risques financiers : risques liés aux opérations financières, risques de change ; la question de l'arbitrage rentabilité/risque
- 1.3 Les risques organisationnels : informatiques, psycho-sociaux...

#### **2. Comment le système d'information comptable en rend compte**

- 2.1 Les modalités : provisions pour dépréciation d'actifs, pour risques ; engagements hors bilan
- 2.2 Les limites du rendre compte
  - Le rapport au temps : risque futur lié à une opération passée
  - Comment valoriser le risque ?
  - La non ou insuffisante prise en compte dans le SIC de certains risques : psycho-sociaux, organisationnels ou technologiques

Éventuellement :

#### **3. Les apports complémentaires d'autres outils de finance-contrôle pour maîtriser ces risques**

Relevant du contrôle de gestion, de l'analyse financière, de l'audit et du contrôle interne, du marketing

### **Autre exemple de structuration**

1. Les risques commerciaux : quels sont-ils ? Comment le SIC en rend compte ? Limites et remèdes.
2. Les risques financiers : quels sont-ils ? Comment le SIC en rend compte ? Limites et remèdes.
3. Les autres risques : quels sont-ils ? Comment le SIC en rend compte ? Limites et remèdes.

## **Transposition didactique et pédagogique**

### **Exemple 1 portant sur le traitement des risques clients**

#### Objectifs de la séance

Gérer et analyser le portefeuille clients en mettant en place des procédures internes pour se prémunir des mauvais payeurs et en calculant des indicateurs (notion de volumétrie, délais de règlements, en-cours client, ligne de crédit).

Analyser les différents risques d'impayés (avec présentation et analyse d'une balance âgée) afin d'alerter les services concernés en mettant en place des procédures de relance adaptées au contexte proposé.

#### Support de formation

Un cas pratique / une situation professionnelle montrant une entreprise qui doit faire face aux risques d'impayés croissants. Le comptable a développé une procédure de gestion du risque client qui n'est pas suffisamment efficiente puisque la balance âgée, fournie par le professeur à ses élèves, met en avant des problèmes de paiement qui perdurent.

Le professeur peut demander d'analyser la balance âgée et de conclure, puis de faire une critique constructive des procédures internes concernant les clients et enfin de proposer des améliorations afin que l'entreprise recouvre rapidement les factures en retard de paiement. Le professeur pourra également demander de rédiger une lettre de relance pour inciter les clients à payer au plus vite les factures en retard et les prévenir des risques encourus en cas de non-paiement.

#### Compétences à mobiliser (être capable de)

- Rechercher les informations nécessaires, mettre à jour le dossier client, analyser le problème posé et les dysfonctionnements
- Proposer ou commenter des modifications de procédures internes afin de réduire le risque client
- Enclencher les procédures de relance en cas de retards de paiement.

### **Exemple 2 portant sur une analyse financière**

#### Objectif de la séance :

Observer la structure financière d'une entreprise afin de mesurer le risque lié à l'insuffisance de fonds de roulement net global face au besoin en fonds de roulement et à l'impact sur la trésorerie.

#### Support de formation :

Un cas pratique / une situation professionnelle qui permettra aux élèves d'analyser le bilan fonctionnel d'une entreprise : soit le professeur demande aux élèves de présenter ce bilan fonctionnel (afin de vérifier que cette compétence est acquise) puis de l'analyser et enfin de prendre la mesure du risque encouru par l'entreprise ou alors il demande seulement une analyse et des solutions afin de régler l'insuffisance de FRNG face au BFR et les problèmes de trésorerie.

#### Compétences à mobiliser

- Établir, avec les retraitements, le bilan fonctionnel, déterminer le fonds de roulement, le BFR (exploitation et hors-exploitation) et la trésorerie nette ;
- Évaluer les risques de défaillance, calculer et interpréter des ratios adaptés à l'analyse dynamique.

Remarques : dans les deux cas présentés, le système d'information comptable est primordial. De plus, les professeurs doivent mentionner les logiciels informatiques utilisés.

Exemples d'articles en lien avec le sujet :

- Hervé Kéradec et Jean-Pierre Testenoire (2017). Didactique du risque. *Economie et Management*, n°164.
- Gaëlle Deharo, Sébastien Point, Allane Madanamoothoo (2014). Les risques en entreprise : dialogue entre la gestion et le droit. *Management et Avenir*, n° 74.
- Etude AMF sur les procédures de gestion des risques
- Nouveau guide COSO 2016 sur la gestion des risques de fraude
- El Mehdi Lamrani (2013). Comptabilité politique ou le droit comptable au service de l'intérêt général. *Vie et sciences de l'entreprise*, n°195-196.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

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

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

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

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

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

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

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

Sur l'ensemble, trois écueils sont à éviter :

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

Un plan apparent est recommandé.

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

### **Indications bibliographiques générales**

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

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

Le site de l'autorité des normes comptables : [www.anc.gouv.fr](http://www.anc.gouv.fr)

Le site de la fondation nationale pour l'enseignement de la gestion de l'entreprise [www.fnege.org](http://www.fnege.org)

## SUJET

---

### **L'entreprise peut-elle toujours faire du prix un élément de sa stratégie marketing ?**

Face à l'émergence de nouveaux modes de consommation, le rôle du prix dans la décision d'achat devient de plus en plus complexe. Les pratiques des entreprises conduisent également les consommateurs à s'interroger sur le prix juste alors même que l'accès à l'information est facilité.

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

## COMMENTAIRES

---

Le jury attire l'attention des candidats sur un nécessaire équilibre entre la partie scientifique, d'une part, la partie didactique et pédagogique, d'autre part. Les bonnes copies sont celles qui attachent autant d'importance à chacune de ces deux parties tant sur le fond que sur la forme.

Il doit également y avoir cohérence entre le traitement scientifique du sujet, la réflexion didactique et la proposition de mise en œuvre pédagogique.

### ***S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques***

Les copies présentant des contenus satisfaisants dans la partie scientifique apportent une réflexion construite, argumentée, enrichie de concepts, de théories, d'illustrations pratiques répondant au sujet. Ces copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition des termes clés, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. Les développements suivent un fil directeur de réflexion avec une argumentation appuyée d'auteurs et d'illustrations pratiques rattachées au sujet considéré dans sa globalité.

L'énoncé ne se limite pas à la question « *l'entreprise peut-elle toujours faire du prix un élément de sa stratégie marketing ?* » mais intègre également un texte dont le contenu propose des orientations de réflexions qu'il est important de considérer. Une lecture complète du sujet limite les hors sujets et/ou les traitements partiels du sujet.

Alors qu'une question précise est posée, des candidats n'intègrent pas l'ensemble des éléments de la question. Le terme *toujours* est parfois non considéré et souvent non délimité alors que sa présence dans la question posée a toute son importance pour guider la réflexion.

Par ailleurs, le sujet est parfois traité sans être relié à la stratégie marketing et aux consommateurs et *le prix juste* est insuffisamment intégré dans la réflexion. Lorsque le prix juste est pris en compte, les contenus laissent percevoir un manque de délimitation et de compréhension du concept. *Le prix juste* devient *un juste prix* et est parfois étudié avec une analyse économique faisant abstraction d'une réflexion marketing conduisant à des hors sujets.

Bien que des fondamentaux soient souvent présentés, les connaissances scientifiques sur le sujet sont souvent limitées. Un manque de concepts et d'auteurs directement liés au sujet démontre ce manque de connaissances marketing concernant le sujet à traiter. Pour cette raison, trop de candidats cherchent à placer des concepts ou auteurs sans rapport avec le sujet.

Un certain nombre de candidats ne maîtrise pas la méthodologie de la dissertation : l'introduction est absente ou fait déjà office de développement, la problématique n'est qu'une reprise de la question du sujet, est confuse ou liée à un grand nombre de questions sans synthèse, le plan est purement descriptif, les parties sont déséquilibrées. Dans la mesure du possible, le traitement en deux parties et deux sous-parties est à privilégier. Certains développements ne correspondent pas au plan, manquent de fil directeur dans la réflexion, sont non structurés et peuvent même se révéler incohérents entre eux. Des auteurs ou des illustrations sont présenté(e)s en catalogues ou énuméré(e)s avec des tirets sans être de réels appuis d'une démonstration ou d'une argumentation structurée, reliée au sujet. La conclusion est parfois réduite à quelques lignes sans réponse à la problématique posée et son contenu est, dans certaines copies, limité à une transition pour traiter la partie didactique et pédagogique.

En matière de forme, rédiger avec clarté, concision, sans faute d'orthographe ni rature et présenter une copie agréable à lire, aérée, soignée sont des conseils communs aux parties scientifique, didactique et pédagogique. La rédaction doit éviter le style télégraphique, journalistique, favoriser la qualité d'écriture et la syntaxe ainsi que l'usage d'un champ lexical riche (scientifique et professionnel).

### ***S'agissant de la partie didactique et pédagogique***

Les copies jugées satisfaisantes sur la partie didactique et pédagogique apportent une réflexion didactique et une mise en œuvre pédagogique fondées sur une transposition du sujet en lien avec le traitement scientifique de celui-ci. Ces copies sont structurées, élaborées sur la base de réflexions, de propositions justifiées, appuyées par des méthodes, des outils, des supports créés pour le sujet. Les bonnes copies présentent également un effort d'originalité dans la proposition pédagogique.

La partie didactique a pour objet de faire émerger des choix de savoirs scientifiques à transmettre compte-tenu d'un choix de référentiels justifié, adapté à un public d'élèves de première ou de seconde année de section de techniciens supérieurs de spécialité commerciale (et non pas d'une classe du baccalauréat).

D'une manière générale, les référentiels sont présentés mais ils restent souvent à un stade de citation, d'énumération au même titre que les transversalités. Les référentiels sélectionnés sont à mettre en perspective sur les savoirs à transposer, les objectifs à atteindre et les compétences professionnelles et méthodologiques à développer. Nous pouvons citer des compétences telles que savoir rechercher l'information, appréhender un contexte, analyser, illustrer, argumenter, synthétiser...

La partie didactique formule ainsi des choix précis délimitant des savoirs et des compétences à acquérir pour construire la partie pédagogique.

La partie pédagogique manque trop souvent de cadre précis dans la mesure où les objectifs ne sont pas suffisamment délimités et rigoureusement énoncés. Dans la partie pédagogique, sont attendues des propositions pertinentes en lien avec la partie didactique. Les objectifs de la séquence sont à énoncer précisément ce qui suppose : rappeler les prérequis, préciser le sens et la portée de la séquence pédagogique, présenter les notions abordées et leur transversalité disciplinaire. L'absence de ce socle conduit à des dispersions, des confusions avec parfois des propositions réductrices, irréalistes et/ou éloignées du sujet. Cet éloignement est aussi constaté lorsque l'utilisation des NTIC est introduite avec un développement très détaillé de l'usage d'un outil informatique qui, dans la séquence proposée, n'apporte pas toujours une réelle valeur ajoutée à l'enseignement. D'autre part, le sujet a parfois été étudié dans la partie didactique et pédagogique en introduisant une confusion entre prix et coût et en réduisant le prix à une variable de négociation. Dans ce cas, des argumentaires de vente standards ainsi que des grilles d'argumentation et d'évaluation types d'un entretien de vente ont été proposés sans cohésion avec des contenus de séquence présentés.

Les copies mettant en œuvre des approches innovantes sont valorisées, dans la mesure où l'ensemble demeure cohérent et pertinent.

## **PISTES DE RÉFLEXION**

---

Il est rappelé que les candidats doivent s'intéresser à l'ensemble des éléments de l'énoncé et non uniquement à la question de titre au risque d'être hors sujet ou de ne traiter que très partiellement celui-ci. Les auteurs de référence, pas nécessairement nombreux mais pertinents, seront mobilisés dans les différentes parties. Il est en revanche inutile de chercher à mobiliser des auteurs n'ayant que peu ou pas de rapport avec le sujet ou d'orienter le traitement de celui-ci en fonction des auteurs connus du candidat. Ce sont une problématique claire et un plan annoncés dans l'introduction qui orienteront le traitement du sujet. Les lignes ci-dessous proposent des pistes et une bibliographie au candidat mais ne s'apparentent en aucun cas à un corrigé.

### ***Éléments du sujet et problématique***

En raison de la diversité des pratiques de marketing des entreprises en matière de prix (low cost, promotions permanentes, politique de gratuité, freemium, *machine learning*, PWYW, yield management, prix complexes, communication sur les prix, etc.), les consommateurs peuvent ne plus avoir de prix de référence ou s'interroger sur ce qu'est un prix juste.

En parallèle, les entreprises font face à des consommateurs habitués aux prix bas et flexibles et tout à la fois surinformés et mal informés sur le prix. Ces consommateurs sont également en recherche de valeur et de sens, susceptibles d'être intéressés par de nouveaux modes de consommation (responsable ou collaborative par exemple) mais, paradoxalement, pas toujours prêts à les valoriser aux dépens du prix. Ainsi, il devient difficile pour les entreprises de pratiquer une stratégie de prix cohérente, qui crée durablement de la valeur et suscite la confiance des consommateurs. Variable très visible par les clients comme par les concurrents, souvent mal perçue et source de contradictions chez les consommateurs, malmenée dans un contexte de cherté perçue depuis le passage à l'euro et de baisse - réelle ou perçue -

de pouvoir d'achat, le prix est une variable difficile à maîtriser pour les entreprises. Le rôle à donner au prix dans les stratégies marketing suscite de nombreuses interrogations au vu des évolutions actuelles et il est attendu des candidats une analyse de ces hiatus pour éclairer les entreprises dans la prise en compte du prix au niveau de leur stratégie marketing.

Divers angles d'analyse sont envisageables pour traiter le sujet. L'analyse doit cependant confronter les perceptions, les comportements et les processus d'achat des consommateurs avec les stratégies marketing des entreprises en matière de prix afin de proposer des réponses à la question centrale : le prix est-il toujours un élément de la stratégie marketing de l'entreprise dans ce contexte ?

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

- les concepts de prix, de prix juste et de valeur
- le rôle du prix dans la décision d'achat et son évolution
- les nouveaux modes de consommation et leur impact sur le rôle du prix
- les interrogations des clients, la recherche de l'information prix et les changements de comportement face au prix
- les stratégies marketing et les pratiques des entreprises en matière de prix.

### ***Concepts et références à mobiliser dans le traitement du sujet***

Dans la mesure où plusieurs angles sont envisageables pour traiter le sujet, cette partie vise à donner les principaux concepts et éléments d'analyse à mobiliser pour traiter celui-ci.

#### **Le prix, la valeur et le prix « juste »**

- concept de prix, distinction entre prix de référence interne et prix de référence externe, distinction entre prix à l'achat et prix à l'usage, entre prix perçu et image prix, considération du prix en tant qu'indicateur de qualité (notion de rapport qualité prix qui renvoie au concept de valeur)
- concept de valeur perçue et concept de prix juste : la valeur perçue correspond à la comparaison / l'arbitrage entre les bénéfices espérés et le prix à payer. Le prix juste fait référence aux théories de l'équité et de la justice, ce qui peut permettre d'introduire par ce biais la question du commerce équitable avec la détermination d'un prix juste négocié.

Cette notion de valeur, de prix juste est influencée par différents facteurs : types de prix, effets psychologiques (cf. ci-après) ainsi que les attentes et motivations des clients.

#### **Le rôle du prix dans la décision d'achat**

- une distinction est à établir entre le rôle traditionnel du prix comme critère de choix et les évolutions actuelles : influence de l'image prix
- le prix est susceptible d'engendrer une implication situationnelle, il est source de frein et d'incertitude dans le processus d'achat mais il existe des différences selon les individus (sensibilité au prix, implication durable, etc.) et les marchés (élasticité-prix)

- l'importance du prix déclaré et son importance réelle dans l'achat. L'importance du prix dans le choix tend à être surestimée par les consommateurs (effets de rationalisation, *bargaining attitude* dans les enquêtes sur le prix psychologique)
- l'importance du prix et sa connaissance. Plusieurs travaux mettent en évidence que les consommateurs connaissent mal les prix (cf. étude de Vanhuele : dans un supermarché, seuls 10% des clients peuvent donner le prix du produit dont ils ont regardé l'étiquette avant de le mettre dans le caddie 10 secondes plus tard)
- l'appréciation des prix est faussée par les biais de perception : effet d'illusion monétaire (minoration ou non attention portée aux variations de prix faibles), effet de hausse (sensibilité plus forte aux hausses qu'aux baisses de prix), effet de halo (quand les prix des produits souvent achetés augmentent – ex : marques nationales, fruits et légumes – cette augmentation de prix induit le sentiment d'une hausse généralisée des prix)
- la perception d'une hausse des prix est récurrente en raison du passage à l'euro qui a faussé les repères comme c'est également le cas pour les produits durables remplacés par de nouvelles versions dont les prix baissent, à fonction et qualité égales
- enfin, la communication sur les prix et notamment sur les prix bas par les marques et les enseignes renforce l'attention portée au prix par les consommateurs mais pas nécessairement sa connaissance.

### **Nouveaux modes de consommation et nouvelles prises en considération du prix par des consommateurs informés**

- de nouveaux arbitrages sont observés chez les consommateurs : reports d'achats, descente en gamme, abandon des grandes marques, achats directement au producteur, progression des achats en soldes et en promotion, etc.
- adoption d'une logique de consommation responsable et de quête de sens : auto-production, reports sur les produits locaux, location plutôt qu'achat, consommation collaborative, achats en commun, troc, progression du marché gris (l'occasion, cf. exemple Le Bon Coin), commerce équitable et respect des petits producteurs (cf. marque « c'est qui le patron »)
- observation de résistances face aux prix et surtout à leur augmentation réelle ou perçue
- recherche d'informations via les sites internet, les réseaux sociaux, les comparateurs de prix, les échanges entre internautes sur les produits dont les prix (*e-WOM*). Toutefois, l'information devenant d'une part pléthorique, d'autre part difficile à évaluer en termes de fiabilité, les consommateurs sont également « perdus » devant le trop plein d'informations qu'ils ont du mal à trier, évaluer, traiter ce qui complexifie le processus d'achat.

### **Les stratégies marketing et les pratiques en matière de prix des entreprises suscitent un double questionnement : la valeur (les bénéfices justifient-ils le prix ?) et l'équité (ce prix est-il juste ?) :**

- concept de stratégie marketing et situation du prix dans le marketing stratégique et le marketing opérationnel

- les guerres de prix, les alignements vers le bas, le développement du *low-cost* et l'importance de la communication généralisée sur les prix (et non sur le produit ou la valeur) renforcent l'attention portée au prix et le questionnement des consommateurs sur ce qu'est un prix juste
- la multiplication des « prix complexes », des prix dépendant de l'usage des produits, des hausses de prix non justifiées brouillent les repères des consommateurs et créent de la méfiance, voire de la résistance
- le *yield management*, quant à lui, va brouiller les repères quant à la notion de prix juste, et de « vraie » valeur du produit ou du service
- l'exemple récent de Carrefour concernant la fermeture de points de ventes interpelle sur les stratégies d'alignement des prix vers le bas face au développement de nouvelles formes de concurrence et de modes de consommation (vente et achat en ligne)
- en parallèle, des entreprises développent des stratégies axées sur le prix juste, la juste rémunération des producteurs ou la consommation responsable. Ces stratégies sont à double tranchant : elles sont susceptibles de créer de la valeur perçue pour ces entreprises aux dépens des autres, a contrario elles peuvent susciter la méfiance d'un consommateur peu habitué à des pratiques responsables de la part des entreprises.

**Conclusion :** il n'existe pas une seule problématique ni de réponse tranchée à la question posée. Il est intéressant de voir l'argumentation du candidat et ce qu'il mobilise comme concepts, analyses, auteurs ainsi que le niveau de finesse de son analyse et de ses réponses.

### **Bibliographie indicative**

Baker W., Marn M. et Zawada C. (2002), Price is smarter on the net, *Harvard Business Review*, février.

Camus S., Hikkerova L. et Sahut J.M. (2014), L'injustice perçue à l'égard du yield management : antécédents et stratégies de réduction, *Décisions Marketing*, n°73.

Carricano M. (2010), Une contribution à la définition d'indicateurs clés du processus de fixation des prix, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Bordeaux 4.

Coutelle-Brillet P. et Rivière A. (2014), Et si « moins » signifiait « mieux » : la valeur perçue d'une offre low-cost, *Décisions Marketing*, n°73.

Cram T. (2006), *Optimisation prix*, Pearson.

Dekhili S., Coulibaly M. et Dufeu I. (2017), Les consommateurs perçoivent-ils le prix des produits du commerce équitable comme étant juste ?, *Décisions Marketing*, n°85.

Desmet P. (2004), Effet signal d'une réduction promotionnelle du prix : concept et expérimentation, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 19, n°1.

Desmet P. et Zollinger M. (1997), *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Economica.

Dolan R.J. (1995), How do you know when the price is right ?, *Harvard Business Review*, septembre.

Hamelin J. (2000), Le prix de référence : un concept polymorphe, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 15, n°3.

Le Gall-Ely M. et Urbain C. (2009), *Prix et stratégie marketing*, Topos, Dunod.

Séré de Lanauze G. et Siadou-Martin B. (2009), Hausses de prix dissimulées : réactions du consommateur et enjeux pour la marque, *Décisions Marketing*, n°56.

Mohan B., Chandon P. et Riis J. (2015), Percentage Cost Discounts Always Beat Percentage Benefit Bonuses: Helping Consumers Evaluate Nominally Equivalent Percentage Changes, *JOURNAL OF MARKETING BEHAVIOR* N°1

Monroe K.B. (2003), *Pricing : making profitable decisions*, McGraw-Hill.

Simon H. (1995), Le prix souci numéro un du marketing, *Décisions Marketing*, n°6.

Simon H., Jacquet F. et Brault F. (2011), *La stratégie prix*, Dunod.

Vanhuele M. et Dreze X. (2001), Les consommateurs savent-ils combien coûtent les produits qu'ils achètent ?, *L'Expansion Management Review*, décembre.

Volle P. (2007), Les arbitrages budgétaires des consommateurs, *Actes du Congrès de l'Association Française du Marketing*.

Zollinger M. (2004), Le jugement comparatif des prix par le consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 19, n°2.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Le jury rappelle que l'introduction doit présenter le sujet par une accroche concrète reliée au sujet permettant de le contextualiser et d'en définir les termes principaux en veillant à rester dans une réflexion marketing et non économique. La problématique traduit la délimitation du sujet, des axes de réflexion, d'interrogation et ne peut se limiter à la reprise de la question du sujet. Le développement doit suivre le plan annoncé. Il est structuré, argumenté avec des appuis théoriques et des illustrations pratiques pertinentes adaptées au sujet. Les développements s'articulent autour d'un fil directeur, d'une réflexion scientifique. Ils ne peuvent intégrer des descriptifs détaillés de points de cours (une liste de méthodes de fixation de prix par exemple) et ne peuvent être réduits à des affirmations non démontrées ou très générales.

En matière d'argumentation, il est recommandé de ne pas dévier dans des débats idéologiques qui conduisent à perdre en tout ou partie du recul académique et de la neutralité scientifique dont doivent faire preuve les candidats. L'appui des auteurs académiques est nécessaire et suppose que ceux-ci soient référents par rapport au sujet posé et que leur contribution soit justifiée. Il est fortement conseillé de ne pas tomber dans un catalogue d'auteurs dont les travaux sont sans aucun lien avec le sujet posé. Lorsque des résultats d'études marketing peuvent appuyer un argument, il est important de communiquer les sources de ces études. De même pour les illustrations pratiques, il ne s'agit pas de lister un ensemble d'entreprises mais de sélectionner un cas qui appuie véritablement une argumentation sans en déduire des généralisations. Les publications scientifiques méritent par conséquent suivi et lecture régulière pour être en mesure de traiter des sujets avec l'appui de travaux de recherche récents de manière à consolider la réflexion et à mobiliser des concepts tant fondamentaux qu'émergents.

La partie didactique doit constituer une transposition de l'ensemble du sujet à la section choisie. En ce sens, elle est en lien étroit avec la partie scientifique.

La proposition de séquence implique la création de supports, d'outils, de techniques d'animation qu'il convient de présenter et de justifier.

Les évaluations proposées ne peuvent être réduites à une typologie d'évaluations théoriques listées. Elles sont à relier aux objectifs fixés, à l'organisation de la séquence proposée en précisant ce sur quoi porte l'évaluation et la manière dont elle sera mise en œuvre.

En matière de forme, rédiger avec clarté, concision, sans faute d'orthographe ni rature et présenter une copie agréable à lire, aérée, soignée sont des conseils communs aux parties scientifique, didactique et pédagogique. La rédaction doit éviter le style télégraphique, favoriser la qualité d'écriture et la syntaxe et l'usage d'un champ lexical riche (scientifique et professionnel). Les problèmes de forme sont pris en compte dans l'évaluation.

## SUJET

### La sécurité dans les systèmes d'information

La notion de sécurité est omniprésente dans les systèmes d'information. Cette notion générique qui recouvre des situations et problématiques diverses, se retrouve dans l'ensemble des métiers gravitant autour des systèmes d'information, qu'il s'agisse d'architectures réseau ou applicatives, de concepts de programmation, de dépannage, de relations contractuelles. Si cette notion apparaît comme incontournable, il convient d'en comprendre l'intérêt et les déclinaisons mais aussi les limites dans les divers domaines, qu'ils soient liés à des préoccupations organisationnelles, techniques, humaines, voire juridiques.

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

## COMMENTAIRES

Le sujet proposait de réfléchir sur la notion de sécurité dans un contexte de système d'information en mutation (ouverture, cloud, techno web...) où les politiques de sécurité basées seulement sur des procédures et techniques informatiques ne suffisent plus. Les SI de grandes organisations font l'objet de diverses attaques. Cela impose des changements pour la sécurité des systèmes d'information qui doivent couvrir tous les domaines organisationnels, juridiques et techniques dans le développement d'applications et dans l'administration des systèmes et des infrastructures réseaux.

### ***S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques***

Certains candidats ont fait une approche superficielle du sujet sous forme d'un développement descriptif d'éléments factuels ne s'appuyant sur aucune problématique. La présentation et la définition des concepts de base de la sécurité et du système d'information ne sont pas données. Certains aspects comme la sécurité dans le cadre du développement des applications, les contraintes juridiques, le facteur humain, les éléments précis sur des protocoles techniques n'ont pas été évoqués. D'autres candidats se contentent de donner une liste de recommandations ou de conseils et ne montrent aucune prise de recul. Dans les meilleures copies, le développement est structuré, le sujet est parfaitement contextualisé, les termes du sujet sont définis, une problématique pertinente est posée, les notions techniques sont maîtrisées, des références scientifiques pertinentes sont faites avec souvent mention des auteurs, des pratiques actuelles significatives et des références à l'actualité et aux contextes récents sont également présentes.

### ***S'agissant de la partie didactique et pédagogique***

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

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

Le jury regrette certaines exploitations pédagogiques très superficielles, limitées à une liste d'intentions. Les objectifs pédagogiques et les prérequis en lien avec le référentiel ne sont pas clairement définis. L'organisation des séquences ainsi que les éléments d'évaluation ne sont pas indiqués. Le jury déplore aussi, dans certains cas, l'absence de réflexion sur les évaluations intermédiaires (recherches, compréhension, choix de solutions), l'absence de vision ou d'ouverture vers des problématiques de sécurité dans l'option SLAM (Solution logicielle et applications métier) et une méconnaissance du référentiel. Le jury regrette aussi le formatage d'un certain nombre de copies qui présentent un PPE de seconde année relativement général assorti d'éléments transposables à n'importe quel thème. Le PPE n'est peut-être pas le cadre le plus opportun pour les candidats pour exposer l'évaluation des connaissances et compétences relatives à un thème précis.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

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

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

- s'investir sur un aspect particulier (réseau, développement, stratégie SI...) en négligeant les autres ;
- présenter dans le détail une solution technique en oubliant de prendre du recul permettant de situer la solution par rapport à la problématique posée ;
- rester à un niveau trop général notamment sur le système d'information ou le réseau.

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

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

La transposition didactique doit rester conforme au sujet, être réaliste en termes de faisabilité et de temps imparti, et respecter le référentiel en vigueur. On attend du candidat que la transposition explique les objectifs cognitifs et de méthode, que le temps et la structuration soient précisés, que les ressources

nécessaires soient indiquées ainsi que la forme du travail (en groupe, en cours .....), que les choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire soient clairement présentés et justifiés.

Enfin la production attendue de l'élève doit être précisée, ainsi que la modalité d'évaluation de celle-ci.

Le jury attend :

- une introduction qui définit l'enjeu de la question posée, une problématique qui y répond et l'annonce d'un plan clair ;
- une partie scientifique structurée qui montre les connaissances théoriques et techniques en lien avec le sujet ;
- une partie didactique, fruit de la réflexion précédente, qui articule le sujet sur la base du référentiel de BTS SIO ;
- une transposition claire sous forme de cours ou d'activité dans le cadre de cette formation ;
- la description de supports ou d'une modalité pour l'évaluation.

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

### **Bibliographie indicative**

Management et gouvernance des SI, coordonné par Camille Rosenthal-Sabroux et Americo Arvalho, 2009, LAVOISIER.

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

Les réseaux, Pujol, 2014, EYROLLES

Cybersécurité informatique et réseaux, Solange Ghernaouti, 2016, DUNOD

Tout sur la sécurité informatique, Jean-Philippe Bay et Jean-François Pillou, 2016, DUNOD

La 7<sup>ème</sup> édition de l'ouvrage de R. Reix (<http://www.sietmanagement.fr/theories-en-si/>)

La 11<sup>ème</sup> édition de l'ouvrage de LAUDON

(<https://www.developpez.net/forums/d1150842/logiciels/solutions-d-entreprise/forum-general-solutions-d-entreprise/livres/livre-management-systemes-d-information-kenneth-laudon-jane-laudon/>)

Les publications de l'ANSSI et en particulier les dispositifs pédagogiques que propose l'agence : CyberEdu et SecNumEdu

Les publications du CIGREF par exemple : <http://www.cigref.fr/entreprise-cle-application-reussie-gdpr-livable-cigref-afai-tech-in-france>

Se reporter à l'[ISO/CEI 27000](#) pour une introduction générale aux systèmes de management de la sécurité de l'information et à la famille de normes.

Continuité d'activité : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27031:ed-1:v1:fr> Lignes directrices pour la préparation des technologies de la communication et de l'information pour la continuité d'activité

[ISO 22301](#), Sécurité sociétale — Systèmes de management de la continuité d'activité — Exigences

La norme [ISO/CEI 27005<sup>\[41\]</sup>](#) fournit des lignes directrices de gestion du risque lié à la sécurité de l'information, y compris des conseils sur l'appréciation du risque, le traitement du risque, l'acceptation du risque, la communication relative au risque, la surveillance du risque et la revue du risque.

Management de la sécurité de l'information, implémentation ISO 27001, 2018, EYROLLES

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

## OPTION E – PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : transport et logistique

### SUJET

---

#### **L'externalisation des opérations de transport et de prestations logistiques**

Les opérations de transport et de logistique font partie de celles qui sont les plus externalisées dans les entreprises industrielles et commerciales. Toutefois les enjeux diffèrent en fonction de la taille de l'entreprise et du poids du transport et de la logistique dans leur activité. Au-delà des raisons économiques ou de la qualité recherchée, les modalités de mise en œuvre de cette externalisation évoluent aujourd'hui et posent les questions du pilotage de ces démarches et de leurs limites. Cette interrogation touche aussi bien le processus que le contenu de l'externalisation.

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

### COMMENTAIRES

---

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

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

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

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

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

## **PISTES DE RÉFLEXION**

---

### ***S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques***

Définition de l'externalisation des opérations de transport et de prestations logistiques, distinction entre externalisation et sous-traitance.

L'externalisation existe de longue date en ce qui concerne les opérations de transport. Elle concerne de plus en plus les opérations de stockage et les autres prestations logistiques (emballage, reconditionnement, ...). Elle se développe et prend de l'ampleur.

Les raisons de ce développement sont à trouver notamment dans le recentrage sur le « cœur de métier », la réduction des coûts (économies d'échelle), la recherche d'expertise (recours à des spécialistes), la recherche d'une meilleure qualité de service, la recherche de flexibilité, la diversification géographique (développement à l'international, ...).

L'externalisation demande de faire des choix concernant le nombre de prestataires et le périmètre des prestations à externaliser. Il s'agit également de réfléchir aux modalités à retenir pour le choix des prestataires (appels d'offres, ...), la formalisation des relations contractuelles, la mise en relation des systèmes d'information ou encore la mise en place de tableaux de bord des activités externalisées.

La nature et le volume des activités externalisées se traduisent par la création d'un lien de dépendance vis-à-vis du prestataire qu'il convient de cerner et évaluer avec précision. Le risque de perte de savoir-faire et de maîtrise des opérations peut limiter le recours à l'externalisation.

### ***S'agissant de la partie didactique et pédagogique***

Place dans le référentiel BTS TPL : le thème de l'externalisation concerne principalement les compétences suivantes des groupes 2, 4, 5 et 6 :

- Groupe de compétences n°2 – Organisation et mise en œuvre des opérations de transport et des prestations logistiques, et plus précisément G2C2 - Choisir des éventuels sous-traitants ;
- Groupe de compétences n°4 - Évaluation des opérations de transport et des prestations logistiques, avec la totalité du groupe de compétences ;
- Groupe de compétences n°5 – Mobilisation des ressources matérielles et du système d'information, et plus précisément, G5C1 - Participer au développement et à la mise en œuvre des procédures d'échange d'information ;
- Groupe de compétences n°6 - Gestion de la relation de service, et plus précisément G6C1 - Communiquer avec les partenaires et les clients, G6C3 - Négocier des contrats et G6C4 - Suivre des engagements contractuels.

Il existe de nombreuses possibilités de transpositions didactiques donnant lieu à des démarches pédagogiques centrées sur le développement des compétences des étudiants :

- Choix de prestataires de transport-logistique ;

- Tableaux de bord de suivi des transporteurs et des prestataires logistiques ;
- Négociation de contrats avec des prestataires de transport-logistique.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

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

La lecture de revues comme « Logistique et Management » ou « Supply Chain Forum : An International Journal » est vivement recommandée, comme celle des ouvrages « Les prestataires logistiques » de Paché / Fulconis / Revaillo et « Les grands auteurs en logistique et Supply Chain Management » de Ageron / Carbone / Lavastre.

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

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

# ÉPREUVES D'ADMISSION

## Première épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire

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

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

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

Coefficient 1.

### Analyse économique appliquée aux organisations

## SUJETS

- **Intégration économique européenne et impacts sur les organisations**
- **Entrepreneuriat et politiques publiques**
- **Révolution numérique et mutation des facteurs de production**
- **La monnaie à l'ère numérique : nature et fonctions**

**Nota : un exemple de sujet (avec des indications de traitement) est fourni en annexe 1 du rapport**

## STATISTIQUES

	Public	CAER
<b>Nombre de candidats</b>	77	12
<b>Moyenne</b>	7,69	6,83
<b>Ecart-type</b>	3,65	3,48
<b>Note la plus faible</b>	1	3
<b>Note la plus élevée</b>	19	14

La moyenne globale est en nette baisse par rapport à la session 2017 (8,63/20), l'écart-type diminue (3,90 en 2017). 18% des candidats obtiennent une note inférieure à 5/20 soit un triplement par rapport à 2017. La répartition des notes entre 5/20 et 14/20 est sensiblement la même qu'en 2017. En revanche, les très bonnes prestations (note supérieure ou égale à 15) sont devenues rares et ne représentent plus que 4% des candidats soit trois fois moins qu'en 2017.

## PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

Le programme de l'épreuve comprend les connaissances requises pour enseigner dans le cycle terminal des lycées, dans les classes post-baccalauréat de lycée et dans les premiers cycles technologiques

universitaires. Pour l'analyse économique appliquée aux organisations, le programme comprend également des contenus supplémentaires définis au bulletin officiel définissant le programme du concours.

À partir d'un sujet accompagné de documents, le candidat présente une réflexion structurée et basée sur des concepts, des savoirs et des faits économiques, en lien avec les organisations privées et publiques.

Cette épreuve permet de valoriser :

- la qualité de la problématique du candidat pour répondre au sujet ;
- la capacité à répondre à cette problématique par un raisonnement structuré et logique ;
- l'exploitation de tous les documents pour répondre à cette problématique ;
- la maîtrise par le candidat de connaissances personnelles théoriques et factuelles en économie ;
- la capacité du candidat à répondre aux questions posées par le jury sur ses choix, ses connaissances ;
- les qualités de la prestation orale (communication, attitude) et de ses supports de communication (diaporama, utilisation du tableau).

L'exposé prend appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte :

- l'intitulé du sujet ;
- des documents variés : des textes, des tableaux, des graphiques, des documents traitant d'aspects micro et macroéconomiques, d'autres proposant des analyses sous un angle factuel et/ou théorique, et enfin des documents avec une dimension nationale et internationale.

Les documents abordent des aspects essentiels du sujet. Tous les documents doivent être exploités par le candidat dans son exposé. Il est indispensable de s'appuyer sur eux pour construire la problématique et le raisonnement. Le candidat doit utiliser à bon escient les documents fournis tout en mobilisant ses connaissances personnelles pour construire sa réflexion.

La réflexion porte sur la microéconomie et la macroéconomie appliquées aux organisations privées et publiques. Ne sont donc pas appropriés les raisonnements qui s'apparentent essentiellement à une approche managériale et qui relèvent des champs d'étude du management (démarche stratégique, GRH, ...).

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

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

L'épreuve débute par un exposé d'une durée **maximale** de 40 minutes, pendant lequel le candidat n'est pas interrompu.

Cet exposé est suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes. Lors de cet entretien, les membres du jury posent au candidat des questions qui évaluent la capacité du candidat à :

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

## COMMENTAIRES

---

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

Les meilleures prestations sont réalisées par les candidats qui s'appuient en introduction sur une définition rigoureuse et une réflexion intéressante sur les termes du sujet. Cette démarche permet ensuite d'élaborer une problématique qui soulève les principaux enjeux posés par le sujet. Le développement est problématisé car il apporte des éléments de réponse pertinents en explicitant les causalités à l'œuvre. Le développement est structuré autour d'un plan qui constitue une démonstration pour répondre à la problématique. Cette réflexion prend appui sur un bon niveau de connaissances des concepts, théories, auteurs et faits économiques (historiques et actuels). Le dossier documentaire est exploité pour apporter des arguments dans la réponse à la problématique. L'entretien avec le jury confirme que les arguments sont maîtrisés par le candidat qui répond de façon simple et précise aux questions posées. Le candidat fait preuve de recul et d'analyse critique. L'exposé s'appuie sur une présentation qui s'appuie le plus souvent sur un support numérique, répondant aux critères formels de communication (clarté, concision, qualité de l'expression et de l'orthographe). L'expression orale ainsi que le comportement du candidat favorisent l'écoute et le suivi de l'exposé puis la communication avec le jury.

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

Les prestations insuffisantes, voire très insuffisantes, sont réalisées lorsque le sujet n'est traité que partiellement voire pas du tout. Des concepts, auteurs et faits économiques sont cités sans apporter de réponse précise au sujet posé. Ce catalogue d'idées se substitue alors à un effort de raisonnement du

candidat et ne fait pas apparaître les débats économiques actuels autour du sujet. Lors de l'entretien, le candidat est incapable de fournir des réponses claires et précises aux questions du jury.

### ***Commentaires sur le fond***

Le sujet proposé doit être traité en énonçant une problématique qui doit refléter les débats importants autour de ce sujet et identifier les dimensions importantes qui seront traitées dans l'exposé. Or de nombreuses problématiques énoncées en introduction ne sont pas pertinentes car le candidat ne traite que partiellement le sujet. D'autres problématiques sont confuses car le candidat introduit de nouveaux concepts dans le sujet. Enfin, de nombreuses problématiques sont des paraphrases stéréotypées du sujet commençant par « dans quelle mesure... ? ».

La problématisation n'est pas un exercice formel, c'est un questionnement approfondi auquel il faut consacrer du temps lors de la préparation. La faible qualité de la problématique est souvent liée à une exploitation insuffisante des définitions des termes du sujet. Les définitions des termes économiques fournies par les dictionnaires spécialisés doivent permettre au candidat de délimiter le champ d'étude du sujet, d'identifier ses différentes dimensions et de problématiser. Le manque de problématisation du sujet provient aussi du réflexe de nombreux candidats à chercher à utiliser des cours, des parties de manuels ou tout autre élément de leur documentation personnelle se rapprochant peu ou prou du sujet à traiter. Le jury s'aperçoit rapidement de ce genre de pratique et rappelle qu'il est nécessaire de réfléchir au sujet, avant d'utiliser les documents fournis et sa documentation personnelle.

La qualité d'un exposé tient à l'existence d'un fil conducteur pour mener une démonstration. Le raisonnement doit être construit à partir d'outils d'analyse micro et macro-économique (comme les formes d'intégration économique, le coût marginal, les gains de productivité, les qualités d'une monnaie) appliqués aux organisations. Or beaucoup de candidats ont une démarche descriptive qui réduit l'exposé à une juxtaposition de connaissances, sans effort de réflexion ni fil conducteur.

Certains candidats exposent de façon superficielle une multitude d'auteurs et de théories, alors qu'il faut sélectionner les connaissances, cibler celles qui font avancer la réflexion, prendre le temps de les expliquer et les illustrer à partir d'exemples.

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

La deuxième phase de l'épreuve, l'entretien, est un temps d'échange avec le candidat. L'attitude bienveillante du jury face à des candidats parfois très stressés vise justement à rendre cet échange le plus cordial et le plus riche possible. Il est indispensable d'écouter attentivement les questions posées et de ne pas interrompre les membres du jury avant la fin de leur question. Il faut prendre le temps de réfléchir afin de répondre de manière posée, claire et synthétique et éviter de réagir de façon automatique à une partie de la question.

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

La principale cause des faibles résultats obtenus par les candidats est le manque de connaissances solides en théorie et en faits économiques : de nombreux candidats utilisent des concepts économiques non maîtrisés ce qui les amène à de graves confusions (par exemple dette publique/dette extérieure, compétitivité/productivité) ; d'autres candidats ne sont pas capables de présenter des travaux théoriques majeurs publiés après les années 1980 ; d'une façon générale, l'actualité économique n'est pas correctement suivie et analysée.

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

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

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

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

### ***Commentaires sur la forme***

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

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

- l'accroche montrant l'intérêt et l'actualité du sujet en le contextualisant ;

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

Certains candidats réalisent des introductions beaucoup trop longues et présentent de nombreuses idées qui enlèvent de l'intérêt à la suite de l'exposé.

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

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

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

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

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

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

À la fin de l'exposé, certains candidats changent de posture et relâchent leur concentration, voire se démobilisent, comme si l'épreuve était terminée. Durant l'entretien, le jury fait alors face à des candidats qui manquent de combativité, qui n'essayent pas de répondre aux questions du jury, même de façon

partielle. Certains candidats portent même des jugements négatifs sur eux-mêmes et vont jusqu'à se dévaloriser. Ces attitudes ne correspondent évidemment pas à l'état d'esprit qu'un candidat doit avoir pour réussir un concours.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

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

Cela suppose une lecture attentive et l'utilisation régulière :

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

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

Ce travail régulier permettra également d'avoir des repères en histoire des faits économiques, de connaître l'actualité économique des organisations publiques et privées (comme des événements marquants, des publications d'études et de rapports importants) et d'avoir des indications chiffrées sur quelques grandeurs économiques (comme la croissance économique, le chômage, l'inflation, les finances publiques, les outils monétaires, les échanges extérieurs). Il est fortement conseillé d'accompagner ce travail de veille et de lecture par la réalisation de fiches pour mieux intégrer ces nombreux savoirs.

Les candidats doivent s'entraîner régulièrement à préparer, dans les temps impartis au concours, un exposé et une présentation numérique de qualité. Il faut également prendre l'habitude de numéroter les pages de la présentation pour faciliter, lors de la phase d'entretien, le questionnement sur une idée précise.

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

### SUJETS

- Le risque
- L'entreprise et la liberté contractuelle
- Le désengagement

**Nota : un sujet (avec des indications de traitement) est fourni en annexe 2 à la fin du rapport**

### STATISTIQUES

	Public	CAER
<b>Nombre de candidats</b>	23	10
<b>Moyenne</b>	7,04	7,50
<b>Ecart-type</b>	3,63	5,26
<b>Note la plus faible</b>	3	3
<b>Note la plus élevée</b>	17	19

La moyenne obtenue par les candidats au concours public ayant choisi cette option est un peu plus faible que celle des candidats qui ont choisi analyse économique ; en revanche, pour le concours CAER, l'assertion est inverse. On note un fort écart-type pour le CAER qui reflète l'amplitude de la qualité des prestations des candidats. Sur les 58 admis à la session 2018, 14 ont passé l'option analyse juridique (9 en public, 5 en CAER).

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine du Droit. Le jury s'attend à ce que les fondamentaux juridiques, enseignés en ante-bac et en STS, soient parfaitement maîtrisés, mais ? % environ des candidats admissibles ont obtenu une note égale ou supérieure à 10. Pour les autres, la moindre performance s'explique soit par les lacunes précédemment relevées lors de la session 2017 qui persistent, soit par la difficulté qu'ils ont éprouvée à mettre en œuvre les conseils du jury.

### PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

L'épreuve consiste à présenter un exposé articulant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit en prenant appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte un intitulé et s'accompagne de documents variés (textes, jurisprudence, doctrine).

Elle permet au jury d'apprécier :

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

- une capacité à répondre aux questions juridiques et didactiques posées par le jury.

Chaque candidat dispose de 4 heures de préparation pour conduire sa réflexion sur le sujet proposé et organiser sa prestation. Pour ce faire, il a à sa disposition sa seule documentation personnelle papier et/ou numérique.

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

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

Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

- Maîtriser les concepts et le vocabulaire juridiques, et à construire un raisonnement juridique.
- Préciser des notions utilisées lors de l'exposé.
- Justifier la problématique, le plan, les arguments avancés.
- Approfondir, nuancer et prolonger ses analyses.
- Justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire.
- Montrer qu'il est capable d'analyser tout ou partie d'un document et de le situer dans le contexte de son exposé.
- Prendre du recul par rapport à ses pratiques pédagogiques.

## COMMENTAIRES

---

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

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

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

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

### ***Commentaires sur le fond***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### ***Commentaires sur la forme***

#### ***a) Observations sur la structure***

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

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

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

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

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

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

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

Ils doivent être porteurs de sens et centrés sur la démonstration. Tout élément évoqué doit pouvoir ensuite être débattu lors de la phase de questionnement par le jury.

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

### ***b) Observations sur la présentation***

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

Le jury apprécie la plus grande fluidité permise par les outils modernes de communication. Il invite cependant les candidats à une réflexion sur une utilisation pertinente au service du fond. Ainsi, le jury déplore cette année un grand nombre de diaporamas inutilement surchargés, que les candidats lisaient au lieu de regarder le jury ; certains diaporamas ont fait apparaître de très nombreuses fautes d'expression.

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

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

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

## **CONSEILS AUX CANDIDATS**

---

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

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

Aussi, le jury tient à rappeler qu'il n'évalue pas la qualité de la documentation dont disposent les candidats mais bien leur démarche intellectuelle, personnelle et originale, sous-tendue par la résolution de la problématique posée. Ainsi, les supports de formation et les précédents rapports du jury (notamment les éléments de correction proposés) ne constituent pas un « prêt à penser » derrière lequel les candidats doivent s'abriter. De même, les candidats doivent résister à la tentation de déformer le sujet

pour réinvestir des éléments théoriques ou factuels avec lesquels ils se sentent plus à l'aise. De telles dérives sont clairement perçues par le jury, peu appréciées et logiquement sanctionnées.

Les membres du jury regrettent également qu'un nombre non négligeable de candidats s'appuient sur les sujets donnés les jours précédents pour traiter le sujet qui leur est donné.

Le document qui sera éventuellement présenté au jury (diaporama) doit essentiellement permettre d'indiquer la structure de l'exposé. Il est donc conseillé de ne pas consacrer une part trop importante du temps de préparation à la réalisation de ce support.

Par ailleurs, une préparation efficace à cette épreuve passe certes par la consolidation des savoirs mais aussi par l'enrichissement de capacités et de compétences qui feront l'objet d'une évaluation : communiquer efficacement, problématiser, argumenter, synthétiser, être à l'écoute. Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des candidats qu'ils construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base et la méthodologie de l'exploitation documentaire.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Coefficient 1.

### OPTION A – Administration et ressources humaines

#### SUJETS

- Gestion de la diversité
- Gestion des sureffectifs dans le secteur bancaire (sujet et corrigé mis en annexe du rapport)
- Management des talents dans un contexte de fusion-acquisition hostile
- Intégration et fidélisation des nouveaux salariés

Nota : un exemple de sujet (avec des indications de traitement) est fourni en annexe 3 du rapport

#### STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	36	10
Moyenne	9,17	8,95
Ecart-type	3,70	4,62
Note la plus faible	2	3
Note la plus élevée	17	15

#### COMMENTAIRES

Les candidats restent trop près du cas sans réelle prise de hauteur avec une description du cas point par point qui devient vite fastidieuse quand elle s'accompagne d'une lecture de leurs notes. Ainsi, on regrette que de nombreux candidats restent rivés à leurs notes papier oubliant par la même leur support visuel ou les interactions avec le jury. On attend des candidats un exposé dynamique et la lecture des notes ou du diaporama va bien entendu à l'encontre de cet objectif.

Beaucoup de candidats ont une tendance à présenter une multitude d'auteurs - parfois jusqu'à trente - en citant des auteurs datés et/ou inadaptés. Il est recommandé de sélectionner les auteurs les plus pertinents au regard du contexte organisationnel. De nombreux candidats citent de manière cosmétique les auteurs sans pouvoir par la suite lors de l'entretien définir et caractériser les concepts scientifiques qu'ils ont précédemment énoncés.

Le manque de connaissances basiques de termes de gestion des ressources humaines sont à déplorer tels que le marketing social, l'effet GVT... de même que les récents développements en droit social. Il est de

l'intérêt des candidats d'avoir des notions suffisamment actualisées et précises en droit social, qui nous le rappelons, demeure le socle indispensable pour appréhender le management des ressources humaines.

On constate des solutions inadaptées et déconnectées du contexte avec des « copier-coller » d'outils déjà préparées à l'avance ou fortement inspirées par les sujets tombés le ou les jours précédents.

Certaines annexes sont insuffisamment exploitées. Beaucoup de diaporamas sont illisibles lors de la projection du fait de l'utilisation de couleurs inadaptées (lettres en blanc sur fond clair par exemple). De la même façon, la projection des diapositives sans volonté explicative et illustratrice de ce qui est affiché au diaporama doit être évitée.

Les candidats se sont globalement conformés à la durée de présentation exigée, à savoir 30 à 40 minutes. Un nombre restreint de candidats a fait un exposé avec un temps beaucoup plus réduit de l'ordre de 15, voire 10 minutes. S'il ne s'agit aucunement de faire du « remplissage » et de tenir absolument le temps imparti (40 minutes), il ne faut négliger de traiter convenablement les différentes étapes de résolution du cas.

L'entretien avec le jury qui suit l'exposé a pour fonction de faire expliciter par le candidat certains aspects de l'argumentation qu'il a développés, du raisonnement qu'il a conduit et des théories qu'il a mobilisées. Dans ce cadre, les candidats doivent avoir une culture générale suffisante en sciences de gestion afin de s'attendre à des questionnements permettant au jury de cerner le cas dans sa globalité et il n'est pas rare d'avoir des questionnements sur des éléments financiers, commerciaux ou en système d'information impactant le management des ressources humaines sans que ce ne soit bien entendu l'objectif central des interrogations des membres du jury.

Par exemple, dans le cas KAPINVEST mis en annexe, de nombreux candidats n'avaient pas connaissance de notions élémentaires de comptabilité d'entreprise, tels que le résultat net, notion figurant pourtant dans l'énoncé et l'annexe présentant les résultats financiers du groupe.

Enfin, le jury note une nette amélioration par rapport à l'année précédente quand il a été amené à interroger les candidats sur la façon dont ils aborderaient la thématique du cas avec des étudiants. La majorité des candidats a su montrer une analyse fine et reliée au sujet de ce que pourrait être une transposition didactique.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

En introduction, il peut être opportun de présenter une analyse stratégique ou encore les points essentiels à retenir du cas proposé (spécificités du contexte économique ou de l'organisation, chiffres clé...). Elle doit amener le candidat à s'interroger, à proposer plusieurs questions et aboutir à une problématique ciblée et argumentée. Il s'agit d'identifier et de formuler le ou les problèmes à résoudre par l'organisation et non pas simplement de décrire la situation.

S'agissant du diagnostic, la mobilisation des théories sert à mettre en perspective le cas présenté pour proposer des solutions.

Il est une nouvelle fois rappelé qu'il vaut mieux citer moins d'auteurs pour permettre un approfondissement de leurs théories en les reliant davantage à la thématique induite par le cas. Il est

nécessaire d'argumenter le choix d'un auteur ou d'une théorie en montrant en quoi il est pertinent de la mobiliser.

L'exposé doit s'articuler autour d'un plan structuré comportant de préférence deux parties avec des références théoriques et des exemples d'entreprises.

Les candidats peuvent utilement se référer aux indications bibliographiques présentées dans la partie du présent rapport relative à l'écrit.

Les bonnes prestations s'organisent autour d'un diagnostic rapide, puis d'un ou plusieurs axes de réflexion, soutenus par des aspects théoriques d'une part, des références à des pratiques actuelles des organisations d'autre part, et enfin des propositions concrètes d'outils répondant à la problématique du cas.

La mobilisation de l'actualité managériale et économique, bien entendu en rapport avec le cas, peut être éclairante pour le jury.

Les solutions préconisées doivent être clairement explicitées en termes de coûts, délais, horizon temporel (opérationnel, tactique, stratégique), en tenant compte des salariés et parties prenantes de l'organisation concernés par le cas.

## OPTION B – Finance et contrôle

### SUJETS

L'épreuve orale de spécialité de l'option B est basée sur un cas pratique situé dans un contexte précis. Chaque sujet comprend deux dossiers portant chacun sur un champ disciplinaire différent. Les thèmes proposés sont les suivants :

- L'analyse de la rentabilité
- Le choix d'une méthode de calcul de coûts
- L'analyse du risque de change
- L'aide à la décision en univers aléatoire
- Le choix d'un investissement et de son mode de financement
- Le financement (augmentation de capital),

Les questions, destinées à guider les candidats dans le traitement des dossiers, peuvent être traitées dans un ordre différent de celui du sujet. Elles peuvent également être abordées dans le cadre d'un traitement plus global du cas pratique. Le jury privilégie l'analyse de la situation et des outils mobilisés à la précision technique des réponses.

**Nota : un exemple de sujet (avec des indications de traitement) est fourni en annexe 4 du rapport**

### STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	22	2
Moyenne	8,64	7
Ecart-type	3,70	0
Note la plus faible	3	7
Note la plus élevée	16	7

### COMMENTAIRES

- ***La structuration et la qualité formelle de l'exposé***

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

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

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

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

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

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

Les entretiens ont révélé un cloisonnement entre les différentes spécialités de l'option. Les questions posées à l'issue de l'exposé ont porté sur des points du programme très divers, pas uniquement sur le champ principal du dossier. Par exemple, la valorisation des stocks en comptabilité de gestion impacte les documents de synthèse en comptabilité financière.

Les candidats doivent pouvoir mobiliser des concepts théoriques et réaliser des calculs pratiques. Il faut éviter l'utilisation d'outils préétablis, comme des tableaux de calcul informatisés, lorsque la maîtrise de leur mise en œuvre n'est pas assurée.

Il est souhaitable de citer des références bibliographiques (adaptées à la situation étudiée) ; toutefois, dans certains cas, leur abondance peut donner l'impression aux membres du jury que le candidat cherche à masquer ses lacunes.

- ***La compréhension des outils, des techniques et des concepts***

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

À titre d'exemple, il a été demandé à certains candidats d'expliquer à quoi correspond la capacité d'autofinancement. Si tous ont pu fournir la formule, peu ont été en mesure d'en donner le sens. De même, le sujet relatif à la rentabilité d'une nouvelle offre de restauration a révélé des confusions entre charges directes et charges variables. La notion même de seuil de rentabilité n'a pas toujours été interprétée de manière pertinente.

- ***La capacité d'analyse et de réflexion***

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

Il est rappelé que cette épreuve ne porte pas simplement sur la réalisation de calculs. Elle concerne la gestion d'entreprise et permet d'étudier des questions et problèmes rencontrés par des managers. Cela implique un raisonnement construit. Ainsi, certains candidats ont été incapables de comparer la

rentabilité de plusieurs produits en mobilisant différents indicateurs (taux de marge sur coût variable, MSCV unitaire, résultat analytique) malgré des calculs exacts.

- ***La dimension didactique et pédagogique***

Il n'est pas demandé aux candidats de traiter cette dimension. Toutefois, à l'occasion des échanges avec les membres du jury, cette dimension peut être abordée. Si la compréhension, la maîtrise et l'exploitation des savoirs et des savoir-faire sont requis, le jury attend des candidats qu'ils soient également capables de transmettre des connaissances et forger des compétences. Si certains candidats ont démontré d'indéniables capacités en ce domaine, d'autres ont présenté un exposé embrouillé et des réponses approximatives.

## **CONSEILS AUX CANDIDATS**

---

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

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

### ***Préalablement au passage de l'épreuve***

- Actualiser ses connaissances grâce à une veille dans tous les domaines de la spécialité ; ne pas faire d'impasse lors des révisions
- Ne pas se limiter à l'apprentissage des techniques et outils mais en comprendre le sens et l'objectif
- S'entraîner à préparer et présenter un travail en temps limité
- Approfondir ses compétences en matière d'utilisation des outils bureautiques.

### ***Au cours de l'épreuve***

- Éviter toute familiarité avec les membres du jury et utiliser le registre de langage requis pour un concours d'agrégation
- Ne pas chercher à tout prix à utiliser la durée maximale indiquée pour l'exposé
- Construire un exposé structuré et soigné (avec éventuellement une problématique)
- En début d'exposé, ne pas prendre trop de temps sur la présentation de l'entreprise, au détriment des questions et thématiques soulevées dans le sujet
- Éviter le catalogue de références bibliographiques
- Se référer de préférence à des sources réglementaires directes (le Plan Comptable Général notamment)
- Se munir d'un plan de comptes pour enregistrer les écritures comptables
- Exploiter les calculs, les techniques et les outils au service d'un raisonnement, ne pas les considérer comme un aboutissement

- Choisir parmi les outils ceux dont l'utilisation semble pertinente pour aider le gestionnaire dans la résolution du cas proposé
- Ne jamais oublier qu'il s'agit d'une épreuve de gestion et non de mathématiques (il ne s'agit pas uniquement de trouver un résultat juste, il faut également l'interpréter)
- Ne pas justifier l'absence de réponse par un manque de temps lors de la préparation
- Utiliser le tableau en complément des outils projetés (par exemple pour présenter des écritures comptables et tracer des schémas)
- Utiliser le séparateur de milliers, pour faciliter la lecture tant par le jury que par le candidat lui-même, ainsi qu'une unité de mesure (par exemple : euros, kilo ou heures)
- Conserver sur la clé USB le fichier de travail ce qui permet d'effectuer des modifications et simulations et de justifier des formules
- Répondre aux questions posées lors de l'entretien de manière réfléchie et argumentée
- Durant l'exposé, accorder un temps et une place significatifs à l'explicitation des résultats et à leur analyse dans le cadre du contexte étudié.

## OPTION C – Marketing

### SUJETS

Pour la session 2018, trois sujets ont été proposés.

Le premier sujet, *Onthemoon*, concerne une agence de communication indépendante spécialisée dans le conseil en communication en matière de culture d'entreprise et de marque employeur. Ce sujet conduit les candidats à proposer un plan d'action orienté en particulier sur des choix en termes de cibles clients et de démarche de prospection commerciale.

Le second sujet, *Optic Vue – Optic Eva*, concerne un point de vente d'optique multimarque dont la priorité est centrée sur la satisfaction client. Ce sujet conduit les candidats à proposer un plan d'action orienté sur la satisfaction client en considérant les résultats d'une enquête de satisfaction clients et l'intégration d'une nouvelle marque de lunettes haut de gamme dans l'offre produits du point de vente.

Le troisième sujet, *Brassez-moi !*, concerne un projet d'ouverture d'un *Brew-Pub, pub* dans lequel le client consomme la bière brassée sur place. Ce sujet conduit les candidats à effectuer des propositions en termes de cible(s), d'offre(s) et de communication.

**Nota : un exemple de sujet (avec des indications de traitement) est fourni en annexe 5 du rapport**

### STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	33	10
Moyenne	8,94	7,50
Ecart-type	4,07	2,33
Note la plus faible	3	3
Note la plus élevée	18	12

### COMMENTAIRES ET CONSEILS AUX CANDIDATS

#### *Sur le fond*

L'épreuve orale, composée d'un exposé et d'un entretien, consiste à traiter un cas pratique marketing réel comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

L'épreuve orale a pour objectif d'évaluer quatre compétences clés.

La première compétence évaluée est la maîtrise du socle de connaissances marketing. Ces connaissances sont déterminantes pour traiter l'ensemble des points de questionnement du sujet et répondre à une problématique marketing. Le jury apprécie l'étendue, la maîtrise des savoirs et l'aptitude du candidat à les mobiliser de façon appropriée. Les connaissances attendues portent sur :

- les concepts, les outils, les fondamentaux du marketing,

- les réalités et les pratiques professionnelles,
- les méthodologies d'analyse, de traitement de l'information qualitative et quantitative ainsi que les outils, les tests et les indicateurs utilisés dans les études marketing.

La deuxième compétence évaluée est la capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'approprier le contexte de l'organisation présentée dans le cas en considérant les caractéristiques de l'organisation et de son environnement. L'ensemble des informations des annexes du sujet sont à exploiter pour caractériser l'entreprise, identifier des éléments clés (facteurs clés de succès du marché, avantages concurrentiels de l'organisation étudiée) et des éléments critiques nécessaires à la présentation et à la résolution du cas.

Le contenu des annexes n'est pas à paraphraser mais à analyser en s'appuyant sur des concepts, des outils reliés à des connaissances scientifiques. Cela implique donc des traitements appropriés des informations quantitatives et qualitatives communiquées dans le cas. Ces traitements apportent une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration du diagnostic et permettent au candidat d'identifier des éléments manquants ou qui lui paraissent insuffisamment présentés pour réaliser un diagnostic pleinement satisfaisant. Il est important que la réflexion soit effectuée en concevant une grille d'analyse structurée permettant une synthèse à partir de laquelle découlera une problématique réfléchie, précise et argumentée. Cette dernière est à considérer comme une question que se poserait un responsable marketing pour assurer le développement de son entreprise. La problématique énoncée par le candidat doit déclencher une réflexion sur des objectifs argumentés qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

La troisième compétence évaluée est la capacité à élaborer une ou des préconisations en adéquation avec le diagnostic et répondant à la problématique formulée. Le jury attend que le candidat s'appuie sur les lignes de force du diagnostic afin de résoudre la problématique pour proposer une réponse au cas. La déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles est un écueil souvent constaté. Il est important de formuler précisément les préconisations marketing au niveau stratégique et au niveau opérationnel en veillant à assurer une cohérence de l'ensemble des propositions émises. Le candidat doit choisir entre plusieurs options stratégiques possibles et expliquer les choix opérationnels que cela implique. Des candidats ne font pas cet effort et formulent des recommandations opérationnelles sans effectuer de choix stratégiques. Il est rappelé que les outils d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion. Les préconisations doivent être réalistes, concrètes, précises, planifiées et budgétées ou associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Le traitement du cas doit ainsi mettre en évidence la capacité d'analyse du candidat et la cohérence des choix proposés. Si la créativité dans les préconisations est souhaitée, elle doit s'appuyer sur un raisonnement rigoureux et rester réaliste et adaptée au contexte du cas.

L'entretien avec le jury, qui suit l'exposé du candidat, permet d'évaluer une quatrième compétence : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre.

Le candidat doit être très attentif au contenu des questions posées pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic ou la solution proposée dans la première partie de l'épreuve peuvent être interrogés.

Ce temps d'échange conduit le candidat à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non faisabilité du choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel.

Le candidat peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'il n'avait pas su mettre en avant lors de l'exposé.

Cette seconde partie de l'épreuve nécessite de la part du candidat un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture, assertivité.

### ***Sur la forme***

Le jury encourage l'utilisation d'une présentation vidéo-projetée lors de l'exposé. Elle permet en effet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre au candidat la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'un enseignant. Mais un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec soin et concision. Il peut ainsi être utilisé pour présenter un plan, schématiser une démarche d'analyse, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet.

Les présentations sont généralement structurées (contextualisation synthétique, diagnostic, problématique, objectifs, préconisations et conclusion) mais il est essentiel de bien faire ressortir la progression du raisonnement.

D'une manière générale, le temps d'exposé est maîtrisé par les candidats puisque la limite des 40 minutes d'exposé est respectée. Cependant, des diagnostics sont parfois présentés trop longuement sans mise en valeur de conclusions déterminantes pour formuler rigoureusement une problématique et des recommandations.

Pour conclure, l'épreuve orale de marketing exige une bonne maîtrise du socle de connaissances marketing et une culture des pratiques professionnelles marketing. Des compétences particulières sont indispensables pour répondre aux attendus de l'épreuve et l'appropriation du cas est déterminante pour bien délimiter le cadre du sujet et guider la réflexion. Les « bons » candidats parviennent à exploiter des connaissances scientifiques, à réaliser un diagnostic permettant d'énoncer clairement une problématique et de formuler des préconisations stratégiques et opérationnelles réalistes, cohérentes, adaptées au cas proposé.

## OPTION D – Système d'information

### SUJETS

Deux sujets ont été proposés à la session 2018 :

- le cas REMOVE se situe dans le contexte d'une entreprise qui souhaite proposer un moteur de recherche de véhicules à la location incluant les disponibilités de l'ensemble des opérateurs de ce marché ;
- le cas REBOND360 se situe dans le contexte d'une banque qui souhaite bâtir un socle de données pour permettre aux conseillers des particuliers de mieux rebondir commercialement au travers du développement de nouvelles fonctionnalités.

**Nota : un exemple de sujet (avec des indications de traitement) est fourni en annexe 6 du rapport**

### STATISTIQUES

Sept candidats étaient admissibles. Dans l'épreuve de spécialité, la moyenne des candidats présents est de 11,71. Les notes vont de 6 à 18.

	Public	CAER
<b>Nombre de candidats</b>	7	néant
<b>Moyenne</b>	11,43	
<b>Ecart-type</b>	3,96	
<b>Note la plus faible</b>	6	
<b>Note la plus élevée</b>	18	

### COMMENTAIRES

Les études de cas sont ambitieuses. Elles portent sur des technologies actuelles demandant un recul méthodologique général pour permettre une appropriation contextualisée dans le temps imparti. Elles peuvent nécessiter de poser des hypothèses à partir des éléments fournis. Le temps d'entretien peut permettre d'aboutir ou de finaliser en rebondissant sur les questions de la commission.

Le jury attend une introduction qui permette de définir les notions clés du sujet et de situer rapidement le cas (actualité, enjeux) mais il n'attend pas une présentation détaillée du cas.

Deux candidats ont su poser des hypothèses et au final quasiment tout traiter avec une problématique pertinente en restant centrés sur le contexte. Des candidats moyens ont manqué de polyvalence ou/et ont perdu de vue le contexte ou la problématique. Les candidats qui n'ont pas obtenu la moyenne ne connaissent pas les technologies actuelles et n'ont pas su s'emparer des éléments fournis pour une appropriation contextualisée. Certains candidats n'ont pas identifiés de problématique pertinente en s'enfermant dans un modèle de réflexion en leur possession.

### CONSEILS AUX CANDIDATS

Quel que soit le sujet, le candidat est placé en situation d'expert qui doit proposer une solution. Il dispose

d'un contexte professionnel avec de nombreuses contraintes, doit formuler des hypothèses et construire une solution opérationnelle, rigoureuse et argumentée.

L'épreuve demande aux candidats d'être en mesure de couvrir l'ensemble des questions, et donc de maîtriser les fondamentaux à la fois dans les domaines du matériel et des réseaux, du développement d'application ainsi que du management du SI, même si le candidat est souvent plus à l'aise dans l'un de ces champs en particulier. Le candidat est invité à faire une lecture complète du cas avant de le résoudre dans sa totalité dans la mesure du possible. Le jury attend des candidats qu'ils traitent l'ensemble des questions, même de façon parcellaire. La problématique du sujet ne doit pas être perdue de vue et les réponses aux questions doivent correspondre aux enjeux et techniques du contexte présenté. Il est important de maîtriser à la fois les contenus scientifiques et de s'approprier le contexte du cas. Le jury attire l'attention des candidats sur l'utilisation de diapositives-types préparées avant et qui risquent davantage de les desservir. Le candidat doit être capable de donner du sens et contextualiser le contenu de ces diapositives.

La préparation de cette épreuve doit s'appuyer sur une veille active dans tous les domaines couverts y compris la littérature sur le management du SI. La connaissance de certains auteurs récents est importante. Une attention est portée par le jury à l'actualité des technologies et des enjeux

Le candidat doit illustrer ses propos avec des exemples en lien avec le cas étudié et non se contenter de généralités.

Il est préférable que l'analyse et les éléments de solutions indiquent les concepts, méthodes, référentiels, normes ou auteurs sur lesquels le candidat s'appuie. De même le choix d'une technologie ou d'un outil doit être situé par rapport au problème traité.

Sur la forme de l'exposé, les candidats peuvent utiliser les outils numériques, c'est à dire qu'ils ont à disposition un ordinateur avec vidéo projecteur. Ceci permet au candidat de préparer et présenter un plan, des schémas, des graphiques. L'utilisation est fortement conseillée lorsqu'elle fluidifie la présentation, améliore la clarté des schémas, voire illustre un propos, mais elle n'exclut pas nécessairement le recours au tableau lorsque cela est pertinent. La possibilité d'utiliser les outils numériques vise à améliorer la prestation dont les aspects pédagogiques sont toujours évalués : organisation de la présentation, exploitation du tableau et des documents projetés, précision dans les concepts et explications, attitude quant aux réponses. Il est aussi attendu du candidat qu'il prenne une posture adaptée à la communication en se détachant de ses notes et en regardant le jury.

Face à une question à laquelle le candidat ne connaît pas exactement la réponse, la démarche pour parvenir à avancer vers une solution est tout autant évaluée que le contenu, elle est préférable à un discours général ou hors sujet.

Le jury n'attend pas dans cet oral de transposition pédagogique.

### ***Références bibliographiques et webographie***

Système d'information et management – 7<sup>e</sup> édition, Reix, Fallery, Kalika, Rowe, VUIBERT

Les bases de données NoSQL : comprendre et mettre en œuvre, Bruchez, EYROLLES

Sécurité informatique, Bloch, EYROLLES

Les big data à découvert - Le traitement des données numériques, Mokerane BOUZEGHOUB, CNRS Editions, 2017

Big data et cloud - Stockage et traitement de données du future, Guy CHESNOT, VUIBERT, 2017

Site de la CNIL

MOOC de FUN (France Université Numérique)

Presse pour les exemples et l'actualité (Economie et Management, IT for Business, Journal du Net, Le Monde Informatique ...)

## OPTION E – Production de services

### SUJET

Le sujet proposé plaçait le candidat en situation d'expert au sein d'une entreprise de transport répondant à un appel d'offre. L'appel d'offre portait sur plusieurs lots d'acheminement de palettes pouvant être qualifiées de fragiles et sensibles au départ de point de stockage du client situé en région parisienne vers le nord de la France principalement, mais également pour la France entière.

Étaient attendues une proposition organisationnelle répondant aux contraintes du client, une proposition de prix, des indicateurs de suivi de la qualité de la prestation proposée et une procédure simplifiée de règlement des litiges.

**Nota : l'unique sujet de la session est présenté en annexe à la fin du rapport**

### STATISTIQUES

	Public	CAER
<b>Nombre de candidats</b>	2	néant
<b>Moyenne</b>	10,5	
<b>Note la plus faible</b>	4	
<b>Note la plus élevée</b>	17	

### COMMENTAIRES

Compte tenu des deux seules notes attribuées et de la faiblesse de l'une d'entre elles qui traduit un sujet non maîtrisé et une absence de propositions valides, les commentaires qui suivent prennent essentiellement appui sur la prestation ayant obtenu la note de 17 sur 20.

Le candidat ayant obtenu la meilleure note a adopté la position d'expert indiquée dans le sujet et ne s'en est pas départi jusqu'au terme du dialogue avec le jury. La bonne compréhension de la situation proposée, de ses composantes techniques comme stratégiques lui a permis d'engager une démarche professionnelle centrée sur la préparation de solutions présentées clairement, argumentées et défendues. En revanche pour l'autre candidat, la non maîtrise du cas et des techniques à utiliser pour le traiter ont constitué des difficultés rapidement perçues par le jury lors de l'exposé comme pendant les échanges, et s'est traduit par une contre-performance.

La première partie de la réponse à l'appel d'offre impliquait de proposer une méthode de calcul des ressources matérielles à mobiliser en fonction des lots proposés. Le recours à une simulation basée sur un ou deux exemples permettait d'explicitier la démarche sans se perdre dans des calculs récurrents.

La deuxième partie portait sur une proposition tarifaire impliquant pour un lot une cotation des volumes transportés à partir d'un tarif propre au transporteur, et pour les autres de se fonder sur des tarifs d'opérateurs sous-traitants. La démarche de simulation recommandée pour la question précédente était

également opérante. Si le résultat obtenu pour le lot 1 fut juste pour le meilleur candidat, les suivants furent critiquables notamment en ce qui concerne la prise en compte de la marge de l'exploitant.

Le traitement de la question sur les indicateurs de suivi de la qualité aurait mérité une prise de recul plus nette permettant d'envisager une approche plus fine des situations à suivre ainsi que les réponses à apporter dans les situations de défaillance.

La procédure simplifiée de règlement des litiges a été correctement traitée.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Quel que soit le sujet, le candidat est placé en situation d'expert qui doit proposer une solution. Il dispose d'un contexte professionnel avec de nombreuses contraintes et doit construire une solution opérationnelle, rigoureuse et argumentée. Il doit endosser cette posture et s'exprimer en conséquence.

Pour cela le candidat doit tout d'abord comprendre la situation proposée de façon à identifier le périmètre de sa proposition, laissant éventuellement de côté des domaines jugés annexes. La démonstration de la faisabilité des opérations envisagées est incontournable. Elle implique à la fois une totale maîtrise des méthodes, techniques et réglementations du domaine, ainsi qu'une grande lucidité dans l'évaluation des marges de manœuvres permettant ultérieurement de dialoguer avec le jury.

Les quatre heures de préparation en loge doivent être soigneusement gérées de façon à prendre en main rapidement le cas, en comprendre les objectifs, structurer et détailler une solution, mais également construire une présentation orale argumentée. Le candidat ne doit pas hésiter à faire des choix s'il le juge opportun, en se concentrant sur les éléments de méthode qui évitent de se perdre dans les détails et la manipulation de données chiffrées parfois nombreuses. La préparation d'un diaporama ne doit pas consommer trop de temps, cet outil visuel soutenant la structure du propos du candidat et explicitant les parties les plus techniques ou quantitatives, sans l'enfermer ou limiter son expression.

Il est attendu une présentation orale convaincante, c'est-à-dire clairement exposée, mettant en avant les éléments essentiels à la compréhension de la solution, persuasive dans les arguments comme dans l'expression et le ton utilisés. Les compétences de communication du professeur et de l'expert se combinent alors utilement. Les 20 minutes de dialogue avec le jury impliquent une forte réactivité des candidats qui doivent comprendre les questions et y répondre en remettant éventuellement en cause leur argumentation initiale. Une capacité à l'autoévaluation critique permet alors de rebondir positivement en développant à chaud de nouvelles possibilités. Cela n'enlève rien à l'assertivité attendue dans la présentation initiale de ses arguments.

## Annexe 1 : exemple de sujet d'analyse économique

### Intégration économique européenne et impacts sur les organisations

#### Document 1 - Optimisation fiscale : Bruxelles sanctionne Amazon et assigne Dublin en justice

DUCOURTIEUX Cécile, *Le Monde.fr* (04.10.2017)

La Commission européenne exige que le groupe américain restitue 250 millions d'euros d'aides illégales et veut que l'Irlande récupère les avantages indus perçus par Apple.

La Danoise Margrethe Vestager trace son chemin avec constance et fermeté. Mercredi 4 octobre, la commissaire européenne à la concurrence, qui s'est déjà illustrée en imposant une sanction record de 13 milliards d'euros à Apple, a confirmé qu'Amazon avait bénéficié d'aides d'Etat illégales du Luxembourg et elle a exigé, au nom du respect du droit de l'Union européenne (UE), que le géant américain de la vente en ligne restitue « environ 250 millions d'euros » au Grand-Duché.

Mme Vestager a aussi profité de cette annonce pour dire que la Commission allait attaquer l'Irlande, qui n'a toujours pas récupéré auprès d'Apple les plus de 13 milliards d'euros d'impôt impayés, comme Bruxelles le lui avait ordonné.

Depuis 2015, la Commission a multiplié les décisions pour aides d'Etat illégales – elle a épinglé Starbucks (avec les Pays-Bas) Fiat (Luxembourg) en octobre 2015, et une grosse trentaine de multinationales ayant bénéficié des largesses de la Belgique en janvier 2016. Et elle a ouvert des enquêtes sur des accords signés entre McDonald's et Engie, toujours avec le Grand-Duché.

#### Que reproche la Commission européenne à Amazon ?

Bruxelles enquête depuis trois ans sur un rescrit (un accord fiscal) entre l'administration luxembourgeoise et la société de Seattle (Etat de Washington), qui a permis à cette dernière, durant huit ans (entre 2006 et 2014) d'échapper en grande partie à l'impôt sur les sociétés en Europe. « Grâce aux avantages fiscaux illégaux accordés par le Luxembourg à Amazon, près de trois quarts des bénéfices de la société n'étaient pas imposés », a dit Mme Vestager, mercredi.

« Amazon a pu payer quatre fois moins d'impôt que d'autres sociétés locales soumises aux mêmes règles fiscales nationales », a ajouté la Danoise, qui s'est fixé comme objectif, avec son collègue chargé de la fiscalité, le Français Pierre Moscovici, que les entreprises soient effectivement taxées là où elles réalisent leurs profits.

#### Comment Amazon a-t-il pu échapper aux taxes dans l'UE ?

Le groupe américain a choisi d'établir son siège social européen au Luxembourg, au travers, particulièrement, de sa filiale Amazon UE, une société dite « d'exploitation », gérant l'ensemble des ventes d'Amazon dans l'UE, la logistique, les relations avec les clients, etc.

En vertu d'un rescrit émis en 2003 (et reconduit en 2011), le fisc du Grand-Duché a accepté que cette filiale verse des royalties correspondant à des droits de propriété intellectuelle (usage de logiciels, de

noms de marque...) à une autre entité luxembourgeoise, Amazon Europe Holding Technologies, une holding non imposable au Luxembourg.

Le problème, c'est que les royalties versées à cette « coquille vide », selon les termes de Mme Vestager, ont atteint des montants considérables, jugés très exagérés par la Commission, correspondant aux trois quarts des bénéfices de la société « d'exploitation », conduisant donc Amazon à ne payer quasi pas d'impôt.

Le rescrit n'est désormais plus appliqué, mais, jusqu'en 2014, il a permis que le taux d'imposition effectif d'Amazon en Europe, durant huit ans, soit plafonné à 7,25 %.(...)

#### Pourquoi Bruxelles attaque Dublin à propos d'Apple ?

« La Commission assigne l'Irlande devant la Cour de justice de l'UE pour non-récupération des avantages fiscaux perçus illégalement par Apple », a déclaré Mme Vestager, rappelant que « plus d'un an » s'était écoulé depuis le jugement de la Commission.

« Nous comprenons que dans certains cas, la récupération peut être plus complexe que dans d'autres. Mais les Etats membres doivent faire des progrès suffisants pour rétablir la concurrence », a ajouté la commissaire.

Les Pays-Bas ont, par exemple, récupéré 100 % des sommes dues par Starbucks en neuf mois, et le Luxembourg en quatre seulement auprès de Fiat.

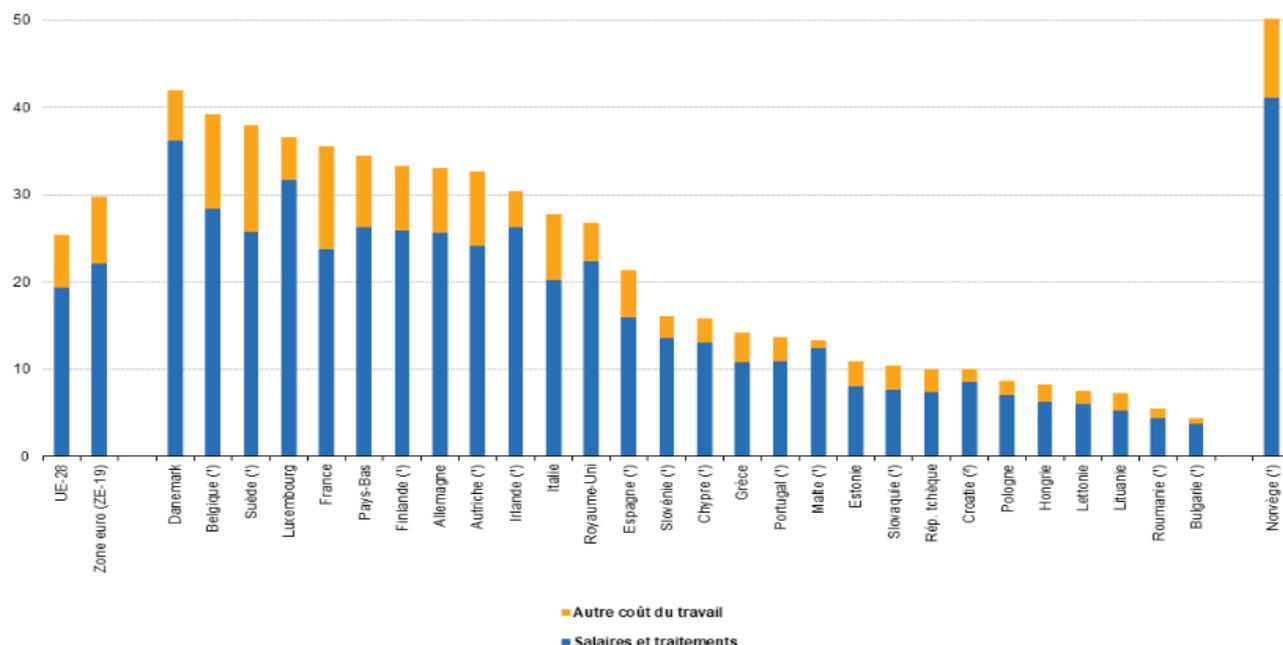
La réponse n'a pas tardé : « L'Irlande n'a jamais accepté l'analyse de la Commission dans le cas de sa décision concernant Apple », a fait savoir Dublin mercredi, qui s'est dit « extrêmement déçu » par l'assignation devant la plus haute juridiction de l'UE.

L'Irlande a multiplié les recours pour éviter d'appliquer la décision bruxelloise, et ce malgré un débat national intense. Le pays, connu pour les conditions fiscales avantageuses réservées aux multinationales du numérique, craint de pénaliser Apple, un des principaux employeurs privés du sud de l'île.

#### L'UE s'acharne-t-elle sur les géants américains du Net ?

Cette critique est formulée depuis plusieurs mois à l'encontre de Mme Vestager. Celle-ci a une réponse bien rodée : « Toutes les entreprises opérant sur le territoire européen doivent respecter les règles du marché intérieur, cela n'a rien à voir avec les Etats-Unis, je n'ai aucun préjugé défavorable », s'est-elle défendue. (...)

**Document 2 - Les coûts de la main d'œuvre dans l'UE à 28 en 2016 Eurostat (septembre 2017)**



**Notes :**

- Les coûts de la main-d'œuvre comprennent les salaires et traitements auxquels s'ajoutent les coûts non salariaux tels que les cotisations sociales à la charge des employeurs.
- Coût horaire en euros.
- Données concernant les entreprises de 10 salariés et plus.

**Document 3 - Zone euro : la réforme ou le divorce de Joseph E. Stiglitz**

*Les Echos.fr*, 8 septembre 2016

Dire que la zone euro ne va pas bien depuis la crise de 2008 est un euphémisme. Les performances économiques des pays qui en font partie sont inférieures à celles des autres pays de l'UE et elles sont très en deçà de celles des Etats-Unis, qui ont été l'épicentre de la crise.

Les pays de la zone euro qui s'en tirent le moins bien sont soit en dépression soit en pleine récession; ils se trouvent dans une situation pire sous de nombreux aspects (notamment la Grèce) que les pays touchés par la grande dépression des années 1930. Même ceux qui s'en sortent le mieux, comme l'Allemagne, ne sont pas en si bonne situation. Leur modèle de croissance est basé en partie sur le « chacun pour soi », dans lequel le succès s'obtient au détriment de ses « partenaires ».

On peut avancer quatre explications à cette situation. L'Allemagne accuse les victimes en pointant du doigt les prodigalités de la Grèce, la dette et les déficits des autres pays. Mais ce faisant, elle met la charrue avant les bœufs : avant la crise de l'euro, l'Espagne et l'Irlande connaissaient un excédent budgétaire et leur taux dette sur PIB était faible. C'est donc la crise qui est à l'origine des déficits et de l'endettement - non le contraire. Faire du déficit un épouvantail est sans nul doute une partie des problèmes de l'Europe. Nombre des pays aujourd'hui en difficulté se situaient au-dessus de la moyenne européenne avant l'euro. Leur déclin n'est pas dû à un changement brutal de leur Code du travail ou à une épidémie de paresse, il tient à l'introduction de l'euro.

La deuxième explication consiste à déplorer l'incompétence économique des dirigeants européens et leurs choix politiques. Une politique erronée (l'austérité et des réformes « structurelles » mal inspirées qui ont

creusé les inégalités, affaiblissant la demande globale et le potentiel de croissance) a sans nul doute aggravé la situation.

La création de la zone euro était un acte politique qui conduisait inéluctablement à faire de l'Allemagne un poids lourd. Tous ceux qui ont côtoyé les dirigeants allemands au cours des trente dernières années devaient en présager le résultat.

La troisième explication est une critique classique de droite qui consiste à s'en prendre au penchant des eurocrates à édicter des réglementations rigides qui découragent l'innovation. Cet argument est lui aussi à côté de la plaque. Les eurocrates, de même que le Code du travail ou les systèmes de protection sociale, n'ont pas brutalement changé en 1999 lors de l'adoption d'un système à taux de change fixe, ou en 2008 au début de la crise. Plus fondamentalement, c'est le niveau de vie et la qualité de vie qui comptent. Ceux qui se plaignent de la qualité de notre air ou de notre eau feraient bien d'aller voir ce qu'il en est à Pékin.

Il ne reste donc que la quatrième explication : c'est l'euro qui est en cause, bien plus que tel ou tel pays. L'euro est intrinsèquement vicié. Même le meilleur dirigeant n'aurait pu résoudre le problème. La monnaie unique empêche les pays membres d'utiliser le mécanisme d'ajustement le plus important - le taux de change - et la zone euro restreint les possibilités de la politique monétaire et budgétaire.

En réaction à des chocs asymétriques et à des divergences de productivité, il aurait fallu ajuster les taux de change réels (calculés en fonction de l'inflation). Autrement dit les prix en Allemagne et au nord de l'Europe auraient dû augmenter par rapport à la périphérie de la zone euro. Mais, avec l'Allemagne inquiète de toute hausse de l'inflation - ses prix stagnaient -, l'ajustement aurait supposé dans d'autres pays une déflation hors de proportion, avec une hausse du chômage difficilement supportable, l'affaiblissement des syndicats, les pays les plus pauvres de la zone euro (notamment leurs travailleurs) supportant la plus grande partie du fardeau de l'ajustement. Aussi le projet de convergence des pays de la zone euro a-t-il misérablement échoué et les disparités ont augmenté, tant entre eux que sur le plan intérieur.

#### **Document 4 - Tirer le meilleur du marché unique européen**

BENASSY-QUERE Agnès, WOLFF Guntram, AUSSILLOUX Vincent, FUEST Clemens, *Note du CAE n°38*, février 2017

La contribution de l'intégration européenne à la croissance est difficile à mesurer en raison de la causalité inverse (l'intégration est plus facile en période de croissance) et de la difficulté à savoir ce qui se serait passé sans intégration. Peu de chercheurs ont d'ailleurs tenté de mesurer l'effet de l'intégration européenne sur la croissance, alors que les études portant sur le commerce sont nombreuses. Appliquant une méthode contrefactuelle à divers élargissements de l'Union européenne, Campos et al. (2014) concluent que « en l'absence d'intégration économique et politique, le revenu par habitant aurait été en moyenne inférieur de 12 %, avec des variations substantielles d'un pays à l'autre et d'un élargissement à l'autre ». Cette moyenne se situe dans la fourchette de la littérature limitée et fragile sur cette question (5 à 20 %, selon les études). L'intégration européenne a nettement réduit les barrières aux échanges mais le commerce entre deux pays européens serait aujourd'hui encore environ quatre fois plus faible que celui entre les États américains, une fois corrigé des effets de la langue et d'autres facteurs tels que la distance et la population. Pour les marchandises, les barrières non tarifaires sont estimées en moyenne à environ 45 % de la valeur du commerce ; pour les services, l'ordre de grandeur est encore plus élevé. Le doublement de l'intensité du commerce entre les États membres afin de réduire l'écart avec les États américains d'un facteur 4 à un facteur 2, soit l'ampleur du chemin déjà parcouru, ferait augmenter les revenus européens d'environ 14 %. La question est alors de savoir comment atteindre cet objectif ambitieux. (...)

Depuis 2007, l'investissement a diminué de plus de 4 points de PIB dans l'Union européenne au niveau agrégé. Au plus fort de la crise, la chute s'est accompagnée d'une réduction de l'épargne mais, depuis 2012, l'épargne et l'investissement ont divergé. Dans son ensemble, l'Union européenne dispose de ressources suffisantes pour investir, mais l'investissement se fait de plus en plus à l'extérieur de ses frontières. Au-delà de l'agenda du marché unique et des réformes au niveau national, l'Union européenne doit relancer l'investissement.

Une condition essentielle à la relance de l'investissement est un financement adéquat, notamment par fonds propres – un mode de financement plus adapté aux besoins des nouveaux modèles d'affaires que les prêts bancaires. Plus généralement, il a été démontré qu'un marché des capitaux diversifié (s'appuyant à la fois sur les financements bancaires et de marché) stimule la croissance et renforce la stabilité financière. L'Union européenne se caractérise non seulement par la prééminence de l'intermédiation bancaire mais aussi par une faible intégration transfrontalière sur certains segments du marché des capitaux. Le projet dit d'Union des marchés des capitaux est important pour remédier à ces faiblesses. Cependant, il touche à des caractéristiques structurelles des États membres telles que les obligations comptables, la gouvernance d'entreprise, le droit des entreprises en difficulté ou l'information des épargnants. Il concerne aussi le capital-risque qui est beaucoup moins développé dans l'Union européenne qu'aux États-Unis ou même qu'en Chine. En novembre 2016, la Commission a soumis une proposition sur les restructurations d'entreprises. Ces questions techniques sont essentielles pour permettre une circulation fluide des capitaux au sein de l'Union européenne pour financer en particulier les PME.

L'achèvement de l'Union bancaire a également un rôle à jouer dans l'intégration des marchés financiers européens, en particulier dans la zone euro. La « dénationalisation » des banques (en réduisant le poids de l'État tant du côté de l'actif que du passif) conditionne le développement d'un secteur bancaire transfrontalier où le crédit serait moins dépendant de la situation budgétaire et macroéconomique de chaque État membre. Ceci est d'autant plus important que les PME resteront fortement tributaires des prêts bancaires dans l'Union européenne. (...)

#### **Document 5 - Histoire d'externalités**

ARTUS Patrick, VIRARD Marie-Paule, *Euro : par ici la sortie ?*, Fayard (2017)

Tout d'abord, il y a bien évidemment des politiques pour lesquelles la coordination s'impose. Ainsi, l'Europe se doit de parler d'une seule voix lorsque chaque Etat-nation ne peut espérer disposer du poids suffisant pour se faire entendre dans le concert mondial. Le champ de la coordination recoupe pratiquement les « compétences exclusives » énumérées à l'article 3 du Traité sur le fonctionnement de l'UE : l'union douanière, l'établissement de règles de concurrence nécessaires au fonctionnement du marché intérieur, la politique monétaire pour les pays de l'UE dont la monnaie est l'euro, la politique commune de la pêche, la politique commerciale commune et la conclusion d'accords internationaux sous certaines conditions. A cet inventaire raisonné, on pourrait certainement ajouter la nécessité de s'exprimer au nom de la Communauté dans les instances internationales comme le FMI, par exemple, ce qui est loin d'être toujours le cas aujourd'hui.

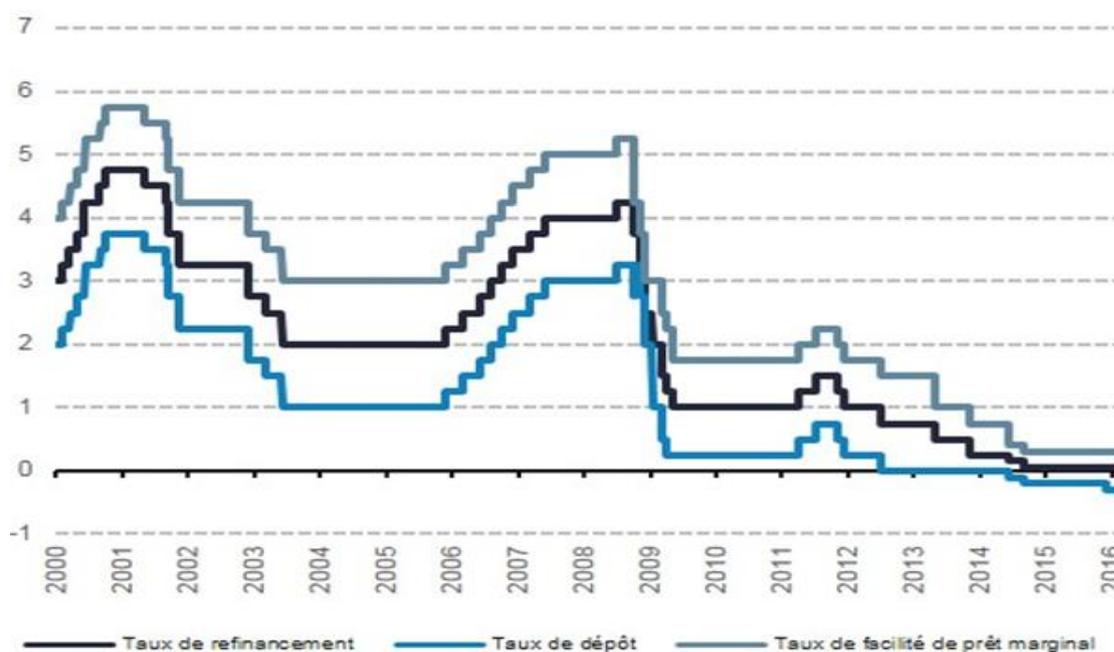
Sur un plan strictement économique, il nous paraît également indispensable de prendre appui sur le principe de subsidiarité pour donner une cohérence aux décisions de politique économique. Et de s'y tenir. Ainsi, en zone euro, il est nécessaire de coordonner toute décision qui a des conséquences importantes sur les économies des autres pays de la zone. Dans le jargon économiste, on dit que ces politiques produisent des « externalités », c'est-à-dire des effets susceptibles d'affecter le fonctionnement

des économies, donc la prospérité et le niveau de vie des autres pays. C'est pourquoi, selon nous, la notion d'externalité est centrale dans la réflexion qui nous occupe ici. De deux choses l'une : soit une décision de politique économique « fabrique » de faibles externalités, et elle doit rester au niveau national, au plus près du citoyen concerné ; soit elle induit de fortes externalités, et il est indispensable qu'elle soit prise en concertation avec les autres pays membres de la zone euro.

Dans la première catégorie, on rangera par exemple le choix d'un taux de TVA, une réglementation qui touche la vie quotidienne ou la préférence pour telle ou telle option en matière de protection sociale. Autant d'éléments qui ont très peu d'impact sur l'économie des autres pays européens. En revanche, on classera dans la seconde catégorie toutes les décisions de politique économique qui modifient la compétitivité-coût (cotisations sociales de entreprises, politique salariale), l'attractivité d'un pays (taux d'imposition des profits, règles du marché du travail) ou l'écosystème local (politique budgétaire, réglementation bancaire et financière), puisqu'elles influencent ainsi la santé économique des autres pays.

### Document 6 - Évolution des taux directeurs de la BCE sur la période 2000-2016

BENASSY-QUERE Agnès et alii, *Politique économique*, 4ème édition, De Boeck (2017)



### Document 7 - Cinq scénarios alternatifs

ARNOUX Gabriel, *Les compétences de l'Union européenne, Perceptions et réalités*, Futuribles, n°419 (août 2017)

Le livre blanc<sup>1</sup> sur l'avenir de l'Europe comporte cinq scénarios alternatifs quant à l'évolution des rapports entre l'Union Européenne et ses états membre. (...)

<sup>1</sup> Livre blanc sur l'avenir de l'Europe, Réflexions et scénarios pour l'UE27 à l'horizon 2025, Bruxelles : Commission européenne, 2017, 32 p.

- Le premier scénario, « s'inscrire dans la continuité », correspond, on s'en doute, au maintien des équilibres existants. Cela signifie notamment ne pas accroître le nombre de politiques publiques réellement mises en œuvre au niveau européen (...). Le scénario compte toutefois sur une convergence et une coordination politique pour aboutir à des résultats concrets, notamment en matière de croissance et d'emploi.
- Le deuxième scénario, « rien que le marché unique », revient à supprimer toutes les règles européennes et à se contenter de fixer un grand principe d'abolition des barrières commerciales au sein de l'Union européenne. Tout le reste serait rendu aux Etats membres, et tout objectif de coordination et de coopération serait abandonné. Dans cette option ; le livre blanc envisage toutefois le maintien de la zone euro, ce qui est paradoxal, puisque la politique monétaire est de toute évidence une politique commune extrêmement forte.
- Le troisième scénario, « ceux qui veulent font plus », est une traduction du fameux concept d'Europe à plusieurs vitesses dans un langage un peu plus positif. La situation reste, pour l'Union européenne dans son ensemble, la même qu'actuellement (donc le scénario 1), mais les institutions européennes favorisent le regroupement de certains Etats membres plus intéressés que d'autres à partager des compétences et mettre en œuvre des politiques communes (...).
- Le quatrième scénario, « faire moins de manière plus efficace », est sans doute celui qui correspond le plus directement à la critique formulée à l'encontre des institutions européennes, coupables de privilégier la communication et les annonces sans tenir compte de la réalité de l'action qui sera finalement délivrée. Il est intéressant de noter que pour la première fois, la Commission européenne admet cette situation, citant le chômage des jeunes comme domaine où l'Union européenne n'a en fait aucune compétence concrète. Dans la droite ligne d'un tel aveu, assez nouveau, la Commission définit donc une option où certaines politiques sont abandonnées y compris dans leur aspect communication et laissées entièrement aux mains des Etats membres (santé, protection sociale, aménagement du territoire...). En revanche, dans d'autres domaines, notamment ceux qui paraissent les plus légitimes pour l'Union européenne, les compétences de Bruxelles sont renforcées et celles des Etats membres réduites.
- Le cinquième et dernier scénario, « faire beaucoup plus ensemble », est maximaliste puisqu'il se base sur l'idée que les compétences de l'Union européenne sont étendues dans de nombreux domaines simultanément, sans qu'aucune politique actuelle ne soit abandonnée pour autant, au contraire. (...)

La Commission européenne n'a pas indiqué sa préférence pour l'un des cinq scénarios, et il semble probable que la solution qui sera finalement adoptée ne sera de toute façon pas exactement conforme à la description telle qu'elle est faite dans le livre blanc des cinq options possibles.

## Éléments de réflexion sur le sujet

### Définition des mots-clés

- Intégration économique : dans la typologie de Balassa, l'Union européenne est une Union économique (caractéristiques à présenter) et la zone Euro est une Union économique et monétaire (caractéristiques).
- L'intégration économique européenne actuelle est le résultat d'un processus marqué par la signature de traités importants.
- Organisation : coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes ou d'entités pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités (Edgar Schein, professeur au MIT Sloan School of Management).

### Pistes de réflexion et problématiques

- Questionnement lié au sujet :
  - Où en est-on de l'intégration économique européenne ? Faut-il/peut-on aller plus loin dans l'intégration ?
  - Quels avantages pour les organisations (entreprises et États-membres notamment) ?
  - Quel bilan (positif/négatif) en tirer concernant respectivement les États membres et les entreprises ?
  - Comment améliorer ce bilan ?
- Propositions de problématique :
  - Comment les organisations se sont-elles adaptées face à l'intégration économique européenne ?
  - Y-a-t-il un niveau d'intégration économique européenne optimal pour les organisations ?
  - Comment l'intégration européenne s'adapte-t-elle aux comportements anti-concurrentiels des organisations ?

### Connaissances théoriques à mobiliser

- Essentielles :
  - Typologie des intégrations économiques de Balassa
  - Théories relatives au libre-échange : des classiques (Ricardo, Smith, HOS) aux politiques commerciales stratégiques (Krugman)
  - Apports et intérêt de l'UEM face à l'instabilité du SME
  - Théorie du prêteur en dernier ressort
  - Théorie des marchés contestables et politique de concurrence
  - Triangle des incompatibilités de Mundell
  - Théorie de la zone monétaire optimale de Mundell
  - Théories de la concurrence imparfaite (obstacle à une bonne intégration européenne)
  - Articulation des politiques conjoncturelles/structurelles, nationales/communautaires (policy mix)
  - Régime et taux de change
  - Barrières tarifaires et non tarifaires
  - Dumping fiscal et social

- Passager clandestin
- Principe de subsidiarité
- Externalités
- Firmes multinationales
- Possibles
  - théorie des Unions internationales (Alesina) : les pays adhèrent à des unions monétaires avec des pays voisins dans le but de faciliter le commerce. Mais ces unions entrent en conflit avec les préférences nationales
  - Eaton et Kortum : l'intégration économique élimine les entreprises les moins productives, la productivité moyenne du secteur s'élève grâce à la réallocation des ressources productives depuis les producteurs les moins efficaces vers les plus efficaces
  - modèle de Brander & Spencer : les dépenses de R&D élevées justifient les politiques commerciales stratégiques
  - théorie de l'instabilité financière (Minsky) : l'intégration financière et l'instabilité des marchés financiers sont à l'origine de cycles ayant de lourdes conséquences sur les organisations.

### Références factuelles (actualité et histoire économique)

- Rappel historique de l'intégration économique européenne et des principaux traités
- Illustration des libertés de circulation, des politiques communes (commerciale, concurrence, monétaire) et de coordination des autres politiques économiques
- Évolution de certains secteurs économiques en raison de l'ouverture à la concurrence, de la régulation et de la réglementation
- Contenu détaillé de la politique de concurrence européenne (entente, abus de position dominante, contrôle des concentrations, aides d'État...)
- Typologie des compétences européennes : exclusives, d'appui et partagées
- Actualité économique des dernières années pour montrer comment l'intégration économique européenne a apporté de l'instabilité pour les organisations : crise de la zone euro, hétérogénéité des économies européennes
- Développement de comportements anticoncurrentiels d'entreprises et d'États ; ce qui nuit à l'intégration économique européenne et aux organisations qui subissent cette concurrence déloyale (**document 1**)
- Les différentiels de coûts (main d'œuvre, fiscalité, financiers, coûts de transaction) qui existent encore en Europe (**document 2**) avec les débats sur la directive des travailleurs détachés et autour de l'harmonisation fiscale
- Brexit et montée des populismes = pressions politique et économique en faveur de la remise en cause de l'intégration
- Évolution et transformation de la politique monétaire européenne : d'une politique de neutralité vers une politique non conventionnelle et active (**document 6**)
- Nouvelles actions européennes : politique concurrentielle, Plan Juncker et son actualité, le MES, Union bancaire...
- Comment cette intégration économique européenne sous-optimale doit-elle évoluer ? vers une Union budgétaire ? Livre blanc de la Commission européenne (**document 7**), oppositions sur les

évolutions à mettre en œuvre : Stiglitz et Artus qui critiquent la zone euro (**documents 3 et 5**), et s'opposent aux propositions du CAE (**document 4**)

- Débats actuels sur la taxation des « GAFAM »
- Politique commerciale régionale : nouvelle dynamique de signature d'accords bilatéraux (CETA, JEFTA, Mercosur), réforme de la législation anti-dumping pour protéger les organisations face au statut d'économie de marché de la Chine.

## **Annexe 2 : exemple de sujet d'analyse juridique**

À partir de vos connaissances et des documents joints, vous exposerez une analyse synthétique sur le sujet suivant : « **Le désengagement** »

### **Document 1 – Textes extraits de codes**

#### ***Extraits du code civil***

##### **Article 1112**

L'initiative, le déroulement et la rupture des négociations précontractuelles sont libres. Ils doivent impérativement satisfaire aux exigences de la bonne foi.

En cas de faute commise dans les négociations, la réparation du préjudice qui en résulte ne peut avoir pour objet de compenser la perte des avantages attendus du contrat non conclu.

##### **Article 1115**

Elle (l'offre) peut être librement rétractée tant qu'elle n'est pas parvenue à son destinataire.

##### **Article 1116**

Elle ne peut être rétractée avant l'expiration du délai fixé par son auteur ou, à défaut, l'issue d'un délai raisonnable.

La rétractation de l'offre en violation de cette interdiction empêche la conclusion du contrat.

Elle engage la responsabilité extracontractuelle de son auteur dans les conditions du droit commun sans l'obliger à compenser la perte des avantages attendus du contrat.

##### **Article 1210**

Les engagements perpétuels sont prohibés.

Chaque contractant peut y mettre fin dans les conditions prévues pour le contrat à durée indéterminée.

##### **Article 1211**

Lorsque le contrat est conclu pour une durée indéterminée, chaque partie peut y mettre fin à tout moment, sous réserve de respecter le délai de préavis contractuellement prévu ou, à défaut, un délai raisonnable.

#### ***Extraits du code de commerce***

##### **Article L442-6**

I. - Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou personne immatriculée au répertoire des métiers : [...]

4° D'obtenir ou de tenter d'obtenir, sous la menace d'une rupture brutale totale ou partielle des relations commerciales, des conditions manifestement abusives concernant les prix, les délais de paiement, les modalités de vente ou les services ne relevant pas des obligations d'achat et de vente ;

5° De rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale et respectant la durée minimale de préavis déterminée, en référence aux usages du commerce, par des accords interprofessionnels. Lorsque la relation commerciale porte sur la fourniture de produits sous marque de distributeur, la durée minimale de préavis est double de celle qui serait applicable si le produit n'était pas fourni sous marque de distributeur. [...] Les dispositions qui précèdent ne font pas obstacle à la faculté de résiliation sans préavis, en cas d'inexécution par l'autre partie de ses obligations ou en cas de force majeure. [...]

#### **Article L223-14**

Les parts sociales ne peuvent être cédées à des tiers étrangers à la société qu'avec le consentement de la majorité des associés représentant au moins la moitié des parts sociales, à moins que les statuts prévoient une majorité plus forte.

Lorsque la société comporte plus d'un associé, le projet de cession est notifié à la société et à chacun des associés. Si la société n'a pas fait connaître sa décision dans le délai de trois mois à compter de la dernière des notifications prévues au présent alinéa, le consentement à la cession est réputé acquis.

Si la société a refusé de consentir à la cession, les associés sont tenus, dans le délai de trois mois à compter de ce refus, d'acquérir ou de faire acquérir les parts à un prix fixé dans les conditions prévues à [l'article 1843-4](#) du code civil, sauf si le cédant renonce à la cession de ses parts. [...]

La société peut également, avec le consentement de l'associé cédant, décider, dans le même délai, de réduire son capital du montant de la valeur nominale des parts de cet associé et de racheter ces parts au prix déterminé dans les conditions prévues ci-dessus. [...]

Si, à l'expiration du délai imparti, aucune des solutions prévues aux troisième et quatrième alinéas ci-dessus n'est intervenue, l'associé peut réaliser la cession initialement prévue. [...]

Toute clause contraire aux dispositions du présent article est réputée non écrite.

#### ***Extrait du code des assurances***

##### **Article L113-15-2**

Pour les contrats d'assurance couvrant les personnes physiques en dehors de leurs activités professionnelles et relevant des branches définies par décret en Conseil d'Etat, l'assuré peut, à l'expiration d'un délai d'un an à compter de la première souscription, résilier sans frais ni pénalités les contrats et adhésions tacitement reconductibles. La résiliation prend effet un mois après que l'assureur en a reçu notification par l'assuré, par lettre ou tout autre support durable.

#### ***Extrait du code de la consommation***

##### **Article L 121-20-12**

I.- Le consommateur dispose d'un délai de quatorze jours calendaires révolus pour exercer son droit de rétractation, sans avoir à justifier de motif ni à supporter de pénalités.

Le délai pendant lequel peut s'exercer le droit de rétractation commence à courir :

1° Soit à compter du jour où le contrat à distance est conclu ;

2° Soit à compter du jour où le consommateur reçoit les conditions contractuelles et les informations, conformément à l'article [L. 121-20-11](#), si cette dernière date est postérieure à celle mentionnée au 1°. [...]

### **Extraits du code du travail**

#### **Article L 1233-3**

*(Modifié par l'Ordonnance du 20 décembre 2017 visant à mettre en cohérence les dispositions prises en application de la Loi du 15 septembre 2017 d'habilitation pour prendre par ordonnances les mesures pour le renforcement du dialogue social)*

Constitue un licenciement pour motif économique le licenciement effectué par un employeur pour un ou plusieurs motifs non inhérents à la personne du salarié résultant d'une suppression ou transformation d'emploi ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel du contrat de travail, consécutives notamment :

1° A des difficultés économiques caractérisées soit par l'évolution significative d'au moins un indicateur économique tel qu'une baisse des commandes ou du chiffre d'affaires, des pertes d'exploitation ou une dégradation de la trésorerie ou de l'excédent brut d'exploitation, soit par tout autre élément de nature à justifier de ces difficultés. [...]

2° A des mutations technologiques ;

3° A une réorganisation de l'entreprise nécessaire à la sauvegarde de sa compétitivité ;

4° A la cessation d'activité de l'entreprise.

La matérialité de la suppression, de la transformation d'emploi ou de la modification d'un élément essentiel du contrat de travail s'apprécie au niveau de l'entreprise.

Les difficultés économiques, les mutations technologiques ou la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise s'apprécient au niveau de cette entreprise si elle n'appartient pas à un groupe et, dans le cas contraire, au niveau du secteur d'activité commun à cette entreprise et aux entreprises du groupe auquel elle appartient, établies sur le territoire national. [...]

#### **Article L 1237-19**

*(Créé par l'Ordonnance du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail)*

Un accord collectif peut déterminer le contenu d'une rupture conventionnelle collective excluant tout licenciement pour atteindre les objectifs qui lui sont assignés en termes de suppression d'emplois.

L'administration est informée sans délai de l'ouverture d'une négociation en vue de l'accord précité.

**Document 2 - Décision du Conseil constitutionnel n°99-419 DC du 9 novembre 1999, loi relative au Pacte civil de solidarité (extraits)**

Considérant que les députés et les sénateurs auteurs respectivement de la première et de la seconde saisine défèrent au Conseil constitutionnel la loi relative au pacte civil de solidarité ; [...]

Sur le grief tiré d'une atteinte aux « principes fondamentaux du droit des contrats » :

Considérant que les députés et les sénateurs requérants font grief à l'article 515-7 nouveau du code civil de porter atteinte au « principe d'immutabilité des contrats » en permettant une rupture unilatérale du pacte civil de solidarité sans qu'aucune cause ne soit invoquée ;

Considérant que, si le contrat est la loi commune des parties, la liberté qui découle de l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 justifie qu'un contrat de droit privé à durée indéterminée puisse être rompu unilatéralement par l'un ou l'autre des contractants, l'information du cocontractant, ainsi que la réparation du préjudice éventuel résultant des conditions de la rupture, devant toutefois être garanties ; qu'à cet égard, il appartient au législateur, en raison de la nécessité d'assurer pour certains contrats la protection de l'une des parties, de préciser les causes permettant une telle résiliation, ainsi que les modalités de celle-ci, notamment le respect d'un préavis ;

Considérant que ne sont pas contraires aux principes constitutionnels ci-dessus rappelés les dispositions de l'article 515-7 nouveau du code civil qui permettent la rupture unilatérale du pacte civil de solidarité, la prise d'effet de celle-ci intervenant, en dehors de l'hypothèse du mariage, trois mois après l'accomplissement des formalités exigées par le législateur, et qui, dans tous les cas de rupture unilatérale, y compris le mariage, réservent le droit du partenaire à réparation ; que toute clause du pacte interdisant l'exercice de ce droit devra être réputée non écrite ; que la cessation du pacte à la date du mariage de l'un des partenaires met en œuvre le principe de valeur constitutionnelle de la liberté du mariage ;

Considérant que, sous cette réserve, le grief tiré d'une atteinte aux principes fondamentaux du droit des contrats doit être écarté ;

**Document 3 - Cour de cassation, Chambre sociale, 29 mars 2017, n° de pourvoi 16-10545 (extraits)**

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Lyon, 20 novembre 2015), que Mme X...a été engagée par la société Maison Deutz & Geldermann, devenue la société Champagne Deutz, en qualité de VRP multicartes le 1er octobre 1985 ; qu'après avoir été en arrêt de travail pour maladie du 13 septembre 2013 au 31 mars 2014, elle a été déclarée apte à son poste le 24 avril 2014 ; qu'elle a, le 11 octobre 2013, saisi la juridiction prud'homale d'une demande de résiliation judiciaire du contrat de travail ; [...]

Attendu que Mme X... fait grief à l'arrêt de dire que la société n'a pas manqué à l'obligation d'exécuter le contrat de travail de bonne foi, qu'il n'y a lieu à résiliation judiciaire du contrat de travail et de la débouter en conséquence de l'intégralité de ses demandes, alors, selon le moyen :

1°/ que l'employeur, tenu d'une obligation de sécurité de résultat en matière de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs dans l'entreprise, doit en assurer l'effectivité ; que les examens médicaux d'embauche, périodiques et de reprise du travail auxquels doivent être soumis les salariés concourent à la protection de leur santé et de leur sécurité ; qu'en l'espèce, il ressort des propres constatations de la cour d'appel que la société a manqué à ses obligations de la faire bénéficier d'une visite médicale d'embauche

et de visites périodiques pendant trente ans à compter de l'origine de la relation de travail, l'unique visite ayant bénéficié à la salariée étant une visite de reprise diligentée, à l'issue d'un arrêt de maladie de sept mois, le 24 avril 2014, soit neuf mois après l'introduction de l'instance prud'homale en résiliation judiciaire de son contrat de travail ; qu'en la déboutant de sa demande au motif que « l'absence de visite médicale d'embauche et périodique, invoquée très tardivement et en tout cas après la visite de reprise du 24 avril 2014, ne peut à elle seule justifier la résiliation du contrat de travail » la cour d'appel, qui n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations, a violé les articles L. 1231-1 et L. 4121-1 du code du travail, R. 4624-10 et suivants du même code et 1184 du code civil ;

2°/ que le salarié peut demander la résiliation judiciaire de son contrat de travail en cas de manquement suffisamment grave de l'employeur de nature à empêcher la poursuite de ce contrat ; qu'il appartient aux juges du fond, saisis d'une telle demande, d'apprécier si le comportement de l'employeur établi par le salarié présente ce caractère de gravité ; qu'ils ne sauraient débouter le salarié de sa demande, non prescrite, sur l'unique constatation de la tardiveté de son action ; qu'en l'espèce, il ressort des propres constatations de l'arrêt attaqué que la société a, lors de son embauche le 1er octobre 1985 et jusqu'au 24 avril 2014, privé Mme X... de toute surveillance médicale obligatoire ; qu'en déboutant cependant la salariée de sa demande de résiliation judiciaire de son contrat de travail, introduite le 11 octobre 2013, sans apprécier la gravité du manquement de l'employeur à son obligation de sécurité, au seul motif que « l'absence de visite médicale d'embauche et périodique, invoquée très tardivement et en tout cas après la visite de reprise du 24 avril 2014, ne peut à elle seule justifier la résiliation du contrat de travail », la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard de l'article 1184 du code civil ;

Mais attendu qu'ayant constaté que le seul grief établi était l'absence de visites médicales d'embauche et périodique, la cour d'appel a pu décider que ce manquement ne faisait pas obstacle à la poursuite du contrat de travail ; que le moyen n'est pas fondé ; [...]

PAR CES MOTIFS : REJETTE le pourvoi ;

#### **Document 4 - Cour de cassation, Chambre sociale, 9 juin 2017, n° de pourvoi 16-14019 (extraits)**

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que M. X...et Mme Z... se sont vu promettre, par courrier du 1er février 2010, une embauche sous conditions par la société de droit suisse Serenity Wings (la société), représentée par son dirigeant M. Y..., en qualité respectivement de « quality manager » et de responsable de la formation des personnels navigants commerciaux ; qu'estimant que la relation avait débuté malgré l'absence de contrat de travail, ils ont saisi la juridiction prud'homale pour demander, d'une part, la condamnation solidaire de la société et de M. Y...à leur payer des salaires, d'autre part, la résiliation judiciaire de leur contrat de travail et la condamnation solidaire de la société et de M. Y...à leur payer des indemnités de rupture ; [...]

Attendu que la société fait grief à l'arrêt de dire qu'elle était liée à M. X... par un contrat de travail, de prononcer la résiliation judiciaire de ce contrat et de la condamner au paiement de diverses sommes, alors, selon le moyen :

1°/ qu'une promesse d'embauche contractée sous la condition de la réalisation dans un temps fixe d'un événement futur et incertain, n'est ni ferme ni précise dès lors que la défaillance de la condition suspensive entraîne ipso facto sa caducité ; qu'en se bornant, pour dire que la promesse d'embauche du 1er février 2010 valait contrat de travail, à énoncer que dans le courrier du 1er février 2010, la société

Serenity Wings avait précisé l'emploi offert, les conditions de rémunération, le temps de travail et la date d'entrée en fonctions, sans vérifier, ainsi qu'elle y était invitée, si les conditions auxquelles la promesse d'embauche était subordonnée, tenant à l'obtention, pour M. X..., de la qualification technique sur Boeing 737, et à l'obtention, pour la société Serenity Wings, de « Airline Operationg Certificate » auprès des autorités suisses, avaient été réalisées au 1er mai 2010, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1221-1 du code du travail, 1168 et 1134 du code civil ;

2°/ qu'en tout état de cause, la défaillance de la condition suspensive à laquelle est subordonné un engagement, emporte de manière automatique sa caducité ; qu'en se fondant, pour dire que la promesse d'embauche du 1er février 2010 valait contrat de travail, sur la double circonstance que la société Serenity Wings qui avait prévu dans son courrier du 1er février qu'elle pourrait se rétracter si l'une des deux conditions n'était pas réalisée au 1er mai 2010, n'avait ni avant ni après cette date adressé de courrier de rétractation à M. X... et que, postérieurement, par courriel du 3 juin 2010, M. Y...lui avait relaté l'évolution de l'activité de la société Serenity Wings, circonstance qui n'était pourtant pas de nature à faire obstacle au caractère automatique de la caducité de la promesse d'embauche du fait de la défaillance des conditions suspensives à laquelle elle était soumise, la cour d'appel a violé les articles L. 1221-1 du code du travail, 1168, 1176, 1181 et 1134 du code civil ;

3°/ que seul un manquement suffisamment grave de l'employeur, qui empêche la poursuite du contrat de travail, peut justifier la résiliation judiciaire du contrat de travail aux torts exclusifs de ce dernier ; qu'en affirmant, pour prononcer la résiliation judiciaire de la promesse d'embauche valant contrat de travail aux torts de la société Serenity wings, qu'il est constant que M. X... n'avait pas été rémunéré de son travail, sans spécifier en quoi, dans les circonstances particulières de l'espèce, ce manquement était de nature à faire obstacle à la poursuite du travail, la cour d'appel a violé les articles L. 1231-1, L. 1235-1 du code du travail, ensemble l'article 1184 du code civil ;

Mais attendu, d'une part, qu'ayant constaté que la promesse d'embauche était conditionnée à l'obtention, en ce qui concernait M. X... et Mme Z..., d'une qualification technique sur Boeing 737, en ce qui concernait la société, à l'obtention de l'AOC auprès des autorités suisses et que la société pourrait se rétracter si l'une de ces deux conditions n'était pas remplie à cette date, la cour d'appel, qui a relevé que cette société n'avait jamais adressé de courrier de rétractation à M. X... et Mme Z..., n'encourt pas les griefs des deux premières branches du moyen ;

Et attendu, d'autre part, qu'ayant retenu que le non-paiement du salaire constitue un manquement de l'employeur à une obligation essentielle du contrat de travail, la cour d'appel, qui a fait ressortir l'existence d'un manquement suffisamment grave pour empêcher la poursuite du contrat de travail, a pu prononcer la résiliation judiciaire de celui-ci ;

D'où il suit que le moyen n'est pas fondé ; [...]

#### **Document 5 - Conseil d'État, 3 mars 2017, Société Leasecom, requête numéro 392446 (extraits)**

[...] Considérant qu'en vertu des règles générales applicables aux contrats administratifs, la personne publique cocontractante peut toujours, pour un motif d'intérêt général, résilier unilatéralement un tel contrat, sous réserve des droits à indemnité de son cocontractant ; que, si l'étendue et les modalités de

cette indemnisation peuvent être déterminées par les stipulations contractuelles, l'interdiction faite aux personnes publiques de consentir des libéralités fait toutefois obstacle à ce que ces stipulations prévoient une indemnité de résiliation qui serait, au détriment de la personne publique, manifestement disproportionnée au montant du préjudice subi par le cocontractant du fait de cette résiliation ; que si, dans le cadre d'un litige indemnitaire, l'une des parties ou le juge soulève, avant la clôture de l'instruction, un moyen tiré de l'illicéité de la clause du contrat relative aux modalités d'indemnisation du cocontractant en cas de résiliation anticipée, il appartient à ce dernier de demander au juge la condamnation de la personne publique à l'indemniser du préjudice qu'il estime avoir subi du fait de la résiliation du contrat sur le fondement des règles générales applicables, dans le silence du contrat, à l'indemnisation du cocontractant en cas de résiliation du contrat pour un motif d'intérêt général ; [...]

**Document 6 - La liberté d'un associé de se retirer de la société : une liberté en demi-teinte, Marie Rakotovahiny, Revue des sociétés, Juin 2017 (extraits), p. 338**

Toute personne est libre de participer à une société. La conséquence évidente est que tout associé devrait pouvoir se retirer à tout moment de la société, s'il est à jour de ses obligations sociales et si l'affectio societatis, élément fondateur de la société, ne l'anime plus. L'équation paraît simple. Cette simplicité dissimule une réalité beaucoup plus complexe. De façon générale, il n'existe pas pour les sociétés de dispositions aussi claires que celles qui existent pour les associations. Mais la loi consacre explicitement le droit de retrait dans la société civile. Les associés des sociétés commerciales, sauf à capital variable, ne bénéficient pas de ce droit de retrait. La variabilité du capital favorise la mobilité des associés, ce qui explique le lien de corrélation entre la variabilité du capital et la clause de retrait. Celle-ci sert celui-là. [...]

Cette consécration du droit de retrait ne serait-elle pas un argument de différenciation des sociétés civiles et des sociétés commerciales ? La société civile où l'intuitu personae est plus ou moins développé consacrerait un droit de retrait alors que les sociétés commerciales ne bénéficieraient de cet avantage qu'à partir du moment où le capital serait variable. Dans les sociétés civiles, le droit de retrait serait un moyen d'éviter la naissance ou l'accroissement d'un conflit susceptible d'avoir une incidence sur le fonctionnement de la société. Précisément, l'intuitu personae qui caractérise ce type de société justifie l'existence d'un droit de retrait dans le cas où la perte de confiance, la disparition de l'affectio societatis sont constatés. A l'opposé dans les sociétés commerciales, le droit de retrait est l'instrument au service de la variabilité du capital dans la mesure où il est un facteur favorisant la mobilité des associés. Dès lors, si un associé souhaite quitter la société, faute de pouvoir le faire et en l'absence d'un capital variable, il ne peut que céder ses parts ou actions. La cession des droits sociaux est une façon détournée de se retirer pour l'associé. Le législateur est méfiant vis-à-vis de la liberté de se retirer ce qui peut remettre en cause l'intérêt de la société, si le retrait est mû par l'intérêt individuel purement égoïste de l'associé retrayant. Comment en effet prouver, par exemple, la disparition de l'affectio societatis, qui scelle le contrat de société et la personne juridique que constitue la société ?

L'exemple de la société coopérative participe d'une autre approche du droit de retrait. Ainsi le droit de retrait est consacré, il est même d'ordre public. La liberté d'adhérer à cette forme sociale qui repose sur des valeurs autres que la société « dite traditionnelle » explique que le droit de retrait soit autorisé ou adossé à la variabilité du capital social. Précisément, la liberté d'adhérer aux principes coopératifs qui prédominent dans la structure coopérative justifie qu'un droit de retrait soit aménagé si le coopérateur n'adhère plus aux principes fondateurs.

Ce principe de liberté d'adhésion, support du droit de retrait, se retrouve dans le cadre de l'association. Le droit de retrait y est fondamental. Quand une personne adhère à une association, elle adhère aux valeurs que l'association promeut ou défend. Le fait pour la loi de reconnaître un droit de retrait au sociétaire permet de légitimer un engagement qui peut ne plus être à un moment donné aussi prégnant qu'il l'était. La liberté d'adhésion aux principes coopératifs ou la liberté d'adhésion aux valeurs associatives explique la reconnaissance d'un droit de retrait à tout moment pour le coopérateur ou le sociétaire.

Dans la société « dite traditionnelle », l'article 1832 du code civil l'expose clairement : l'objectif est de « partager le bénéfice ou de profiter de l'économie » susceptible de résulter de l'entreprise commune des biens ou de l'industrie née d'un contrat conclu entre deux ou plusieurs personnes. Ces deux objectifs s'appuient sur l'intangibilité du capital social et la stabilité du pacte social. Dès lors le droit de retrait au regard de ces objectifs ne peut que susciter méfiance.

**Document 7 - *La rupture des relations commerciales établies*, Elisabeth Flaicher-Maneval, Arnaud Reygrobellet, Journal des sociétés, Francis-Lefebvre, n°85, mars 2011, p. 10**

De prime abord, la règle inscrite à l'article L. 442-6, I, 5° du Code de commerce ne paraît guère originale. [...] La disposition semble être un simple prolongement d'un principe de droit commun des obligations. L'article 1134, alinéa 3 du Code civil [recodifié dans l'article 1104] ne permet-il pas déjà de sanctionner le cocontractant qui rompt abusivement une relation contractuelle ?

En réalité, il est relativement aisé de saisir que les deux textes ne sont pas redondants. La rupture abusive n'est pas la rupture brutale. [...] Si l'on ajoute que la sanction envisagée par l'article L442-6, I, 5, ne se situe pas sur le seul terrain de la responsabilité, [...] que certaines spécificités procédurales existent, et qu'on hésite sur le point de savoir si on se situe sur le terrain contractuel ou délictuel, la démonstration aura été établie que le texte n'est pas une simple déclinaison d'une règle de droit commun.

Mais, au-delà de cette première constatation, l'article L442-6, I, 5 se présente comme une disposition profondément originale, ce qui rend son maniement délicat.

La première spécificité réside dans ceci que l'article L442-6, I, 5 procède d'une approche économique et non véritablement juridique de la relation d'affaires. Ce qui là encore invite à le distinguer d'autres dispositions proches par certains côtés. On peut mesurer cette singularité, si on rapproche le texte, par ex, de l'article L 312-12 du Code monétaire et financier qui régleme pareillement la rupture d'une relation contractuelle, mais s'applique électivement à la rupture des concours bancaires. En cette hypothèse, c'est bien le contrat qui est visé : une ouverture de crédit ou plus largement un « concours », qu'un établissement de crédit consent à une entreprise. Le texte enjoint à ce dernier de respecter un délai de préavis minimal [...]. A défaut, la responsabilité pécuniaire de l'« établissement de crédit » peut être engagée. La potentielle parenté, sauf le champ d'application, entre ces deux prescriptions, n'est qu'apparente. L'article L442-6, I, 5 repose sur une toute autre logique qui ne s'intéresse pas tant au contrat, mais à la relation d'affaires. [...]

Une deuxième spécificité résulte de ce qu'il est assez difficile d'assigner un statut exact au texte. Parce qu'il saisit moins le contrat que la « relation commerciale », l'article L442-6, I, 5 semble s'inscrire dans une perspective de régulation concurrentielle. Et de fait, le texte prend place dans un développement du Code de commerce sanctionnant les « pratiques restrictives de concurrence ». La référence à la concurrence ne doit toutefois pas tromper car la finalité de ces dispositions a peu à voir avec la raison d'être du droit de la

concurrence, qui est d'assurer le bon fonctionnement des marchés. La perspective paraît plutôt emprunter à celle du droit de la consommation, qui tente de rééquilibrer une relation jugée déséquilibrée en protégeant la partie la plus faible. Mais, même ainsi présentée, la règle logée à l'article L442-6, I, 5 repose sur une logique qui lui est propre, y compris comparée aux autres prescriptions de l'article L 442-6, I. Il faut relever que le rééquilibrage contractuel intervient au moment même où la relation d'affaires arrive à son terme ; mais aussi que ne sont pas définis a priori le type d'opérateur économique au profit duquel l'immixtion dans la relation d'affaires doit s'opérer, ni même la nature de la « relation commerciale établie » concernée. En d'autres termes, la faute peut être imputée au fournisseur aussi bien qu'au distributeur ; au producteur aussi bien qu'à l'acheteur ; au prestataire de service aussi bien qu'au client du prestataire. En cela, par sa neutralité, la disposition n'encourt pas le grief qu'on peut adresser à certaines normes, trop exclusivement tournées en faveur d'une catégorie économique préétablie, présumée par la loi, la partie faible. [...]

Enfin, une troisième et dernière spécificité mérite d'être soulignée, en forme de paradoxe. Ce texte, destiné à apaiser les rapports entre cocontractants, s'avère en réalité la source d'un très fort, très permanent, très complexe contentieux.

## Éléments de réflexion sur le sujet

### Éléments introductifs :

Vocabulaire du langage courant qui trouve des traductions juridiques protéiformes.

Désengagement = fait de se libérer d'un engagement, c'est-à-dire d'un acte par lequel on s'oblige à accomplir qqch, d'une convention ou d'un contrat par lequel on se lie.

Doyen Carbonnier : le Code Civil de 1804 « *ne paraît pas envisager pour les obligations une fois nées d'autre destin que de s'éteindre* ».

Principe de l'interdiction des engagements perpétuels :

- introduit pour la première fois dans le Code Civil par l'ordonnance du 10 février 2016, entrée en vigueur le 10 octobre 2016, a. 1210 : « *Les engagements perpétuels sont prohibés* » ;

- issu d'une jurisprudence bien établie :

- de la Cour de Cassation qui avait tiré ce principe de textes spéciaux : a. 1780 (interdiction du louage de service à vie), a. 1838 (interdiction des sociétés de plus de 99 ans), a. 1790 (interdiction du bail perpétuel), a. 2003 (interdiction du mandat perpétuel)... en invoquant notamment la liberté individuelle (Civ. 28/06/1887) ;

- du Conseil constitutionnel qui en a fait un principe à valeur constitutionnelle : « *si le contrat est la loi commune des parties, la liberté qui découle de l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 justifie qu'un contrat de droit privé à durée indéterminée puisse être rompu unilatéralement par l'un ou l'autre des contractants, l'information du cocontractant, ainsi que la réparation du préjudice éventuel résultant des conditions de la rupture, devant toutefois être garanties* » (Cons. Constitutionnel, 09/11/1999).

Comment le droit permet-il le désengagement entre liberté et sécurisation des relations juridiques ?

Si la prohibition des engagements perpétuels semble induire la faculté de pouvoir se libérer de ses obligations, cette possibilité nécessite de trouver un équilibre entre un désengagement nécessairement contraint pour sécuriser les relations juridiques, mais suffisamment souple pour répondre aux besoins des sujets de droit.

## **§1 Un désengagement fortement contraint pour sécuriser les relations juridiques**

### **A Un désengagement encadré par la bonne foi**

Droit civil :

- rupture des pourparlers : introduction d'une section « Les négociations » dans le Code Civil (Ordonnance du 10 février 2016), notamment a. 1112 : « *L'initiative, le déroulement et la rupture des négociations précontractuelles sont libres. Ils doivent impérativement satisfaire aux exigences de la bonne foi.* »

- résolution/résiliation unilatérale sous réserve de respecter un délai de préavis contractuellement prévu ou, à défaut, d'un délai raisonnable (a. 1211 Code Civil). Principe à valeur constitutionnelle (Conseil Constitutionnel, 09/11/1999). Sanction des ruptures abusives, notamment si conditions vexatoires. (Cass. Com. 08/04/86 : « Mais attendu que si, en l'absence de toute convention contraire, la société Tim était en droit de mettre fin au contrat de concession conclu sans limitation de durée, c'est à la condition que l'exécution de ce droit ne soit pas abusif. »)

Droit de la concurrence : menace de rupture des relations commerciales ou rupture brutale de relations commerciales de relations établies

### **B Un désengagement encadré pour la sécurité juridique et économique**

#### 1. Sécurité des cocontractants

Droit civil : encadrement des actions en nullité du contrat.

Droit des sociétés :

- principe de représentation : seuls les mandataires peuvent engager la société mais :

- mandat apparent qui empêche la société de se désengager d'un contrat conclu par un non mandataire si tiers de bonne foi ;

- impossibilité de se désengager pour les sociétés par action et les SARL d'un contrat conclu par son représentant n'ayant pas respecté une clause limitative de pouvoirs introduite dans les statuts. Clause inopposable aux tiers de bonne foi.

- encadrement de la cession des parts sociales / clause d'agrément

- limites du droit de retrait d'un associé : sociétés civiles, sociétés commerciales à capital variable, sociétés coopératives, associations (doc 5)

- marchés publics (doc 5, arrêt CE) : en vertu des règles générales applicables aux contrats administratifs, la personne publique cocontractante peut toujours, pour un motif d'intérêt général, résilier unilatéralement un tel contrat, sous réserve des droits à indemnité de son cocontractant.

#### 2. Sécurité en cas de dépendance

Droit du travail :

- promesse d'embauche ferme : désengagement = licenciement
- encadrement des règles du licenciement : licenciement sans cause réelle et sérieuse, procédures...

Droit commercial : régime des baux commerciaux.

## **§2 Le nécessaire assouplissement des conditions du désengagement pour répondre aux besoins des sujets de droit**

### **A La prise en compte des déséquilibres ou rapports de force entre les sujets de droit (dans un but de protection)**

Droit civil :

- action en rescision pour lésion ou en réduction pour excès pour les majeurs incapables et les mineurs.
- promesse de vente : délai de rétractation

Droit de la consommation :

- droit de rétractation du consommateur
- loi Châtel 3 janvier 2008 : résiliation facilitée des contrats avec tacite reconduction
- loi Hamon 17 mars 2014 : résiliation des contrats d'assurance

Droit du travail :

- droit de retrait
- rupture du contrat de travail facilitée pour le salarié : démission (pas de motivation, même si à noter que principe de bonne foi s'applique) ; prise d'acte de rupture ; rupture conventionnelle individuelle.

### **B La recherche de souplesse pour l'adaptabilité des entreprises (Dans un but de flexibilité)**

Droit civil : clause résolutoire de plein droit

Droit du travail :

- promesse d'embauche avec clause de rétractation
- période d'essai
- rupture du contrat facilitée pour l'employeur : en cas de refus d'un accord de maintien dans l'emploi ; rupture conventionnelle collective ; assouplissement des règles de licenciement économique : loi El Khomri 9/08/2016 et ordonnances du 22/09/2017 (notamment redéfinition du périmètre d'appréciation des difficultés économiques ou de la nécessité de sauvegarde de la compétitivité des entreprises ou des sites appartenant à un groupe et plafonnement des indemnités de licenciement)

Droit des sociétés :

- actions : titres librement négociables et/ou pacte d'actionnaires
- révocation ad nutum (même si principe de bonne foi)

Droit commercial : jurisprudence Cass com. 8/11/17 pourvoi n°16-15285 : la baisse des commandes inhérente à un marché en crise n'engage pas la responsabilité de l'auteur de la rupture

Marchés publics (doc 5, arrêt CE) : l'étendue et les modalités de cette indemnisation peuvent être déterminées par les stipulations contractuelles.



### **Annexe 3 – Exemple de sujet option A**

La Banque Kapinvest est fondée en France par un groupe d'industriels, en 1860.

La banque développe alors son réseau de manière importante, et possède un total de 32 agences en province en 1870. Kapinvest commence à se constituer une clientèle de PME et de particuliers grâce à son réseau.

Après la Première Guerre mondiale, la Banque Kapinvest devient la première banque française. Elle accroît son réseau, notamment en province, qui passe de 260 guichets en 1910 à 1 457 en 1933.

Par la loi du 2 décembre 1945, le ministre des Finances nationalise les quatre principaux établissements de crédit, dont la Banque Kapinvest.

Les réformes « Debré » intervenues en 66-67 introduisent des mesures d'assouplissement, en particulier par l'instauration d'une liberté d'ouverture des guichets favorisant la concurrence entre les banques.

Le 29 juillet 1987, la Banque Kapinvest fait partie des trois grandes banques privatisées en France grâce à ses bonnes performances.

En 1997, la branche « banque de détail » est renforcée par l'acquisition du Crédit Industriel, cinquième banque de détail en France.

En 2010, après deux années de crise, la Banque Kapinvest souhaite se transformer en profondeur. Les résultats financiers de l'entreprise se redressent. Au premier semestre, la banque présente un résultat net de 2 milliards d'euros. Pourtant, en 2012, dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), la Banque Kapinvest va supprimer plus de 1 200 postes au sein de son activité de financement et d'investissement, dont 880 en France. En réduisant ses effectifs, le groupe suit la même voie que ses concurrents.

En 2015, la Banque Kapinvest prend le contrôle d'InterBourse, principal opérateur de bourse en ligne en France. En 2016, la Banque Kapinvest annonce un projet de réorganisation qui devrait aboutir à la suppression de 550 emplois.

En novembre 2017, la Banque Kapinvest annonce la suppression de 300 agences et 900 emplois à l'horizon 2020.

Le groupe emploie aujourd'hui 45 000 salarié(e)s en France, et plus de 140 000 salarié(e)s présent(e)s dans 70 pays.

La Banque Kapinvest revendique 30 millions de clients particuliers, grandes entreprises, investisseurs institutionnels, dans le monde.

Son activité s'appuie sur trois pôles métiers complémentaires :

- la banque de détail en France avec les enseignes Banque Kapinvest, Crédit Industriel et InterBourse, qui proposent des gammes complètes de services financiers avec une offre multicanal à la pointe de l'innovation digitale ;

- la banque de détail à l'international, l'assurance, et les services financiers aux entreprises, avec des réseaux présents dans les zones géographiques en développement et des métiers spécialisés leaders dans leurs marchés ;
- la Banque de Financement et d'Investissement.

Le groupe intervient également dans de nouveaux secteurs :

- dans l'assurance, la Banque Kapinvest assure une activité de bancassurance sur tous les marchés de banque de détail et sur tous les segments (assurance-vie, prévoyance et dommages). Cette activité emploie plus de 2 500 salarié(e)s ;
- dans les activités de location longue durée et de gestion de flottes automobiles à travers sa filiale AutoLoc. L'ambition du groupe est de renforcer sa position de leadership global (numéro un en Europe et numéro trois dans le monde). Le Groupe AutoLoc emploie environ 6 000 personnes ;
- dans le financement des ventes et des biens d'équipement professionnels. Banque Kapinvest Equipment Finance est présent commercialement dans 36 pays et emploie plus de 2 000 salarié(e)s.

**À partir des documents fournis dans le dossier, vous analyserez la stratégie de la Banque Kapinvest en matière de management des ressources humaines, en particulier les mesures mises en œuvre dans le cadre de la gestion des sureffectifs.**

**Vous étayerez votre diagnostic par des apports théoriques et opérationnels afin de proposer des recommandations dans le cadre de cette gestion des sureffectifs.**

## **ANNEXE 1 - Banque Kapinvest : 880 postes supprimés en France**

La Banque Kapinvest prévoit de supprimer cette année 880 postes en France au sein de sa filiale de financement et d'investissement, sans licenciement économique et sans départ contraint. En réduisant la taille des activités de marché, Banque Kapinvest suit le même chemin que ses grands rivaux, « pour faire face au bouleversement du contexte économique et réglementaire ».

*Des « garanties sociales pour les salariés concernés ».*

Pour justifier le chiffre significatif de suppressions d'emplois dans son pays d'origine, la banque souligne « qu'ayant fait le choix de la place de Paris, plus de 50% des effectifs mondiaux de sa filiale de financement et d'investissement sont localisés en France ». La direction de l'établissement indique avoir signé mercredi avec les organisations syndicales représentatives du personnel un accord lié à ce projet de « réorganisation et d'adaptation des effectifs de la banque de financement et d'investissement ».

L'accord « permet, en amont de l'information et de la consultation des comités d'entreprises compétents, de définir un ensemble de mesures d'accompagnement et de garanties sociales pour les salariés concernés ».

Le groupe rappelle également qu'il prévoit, parallèlement, de recruter environ 2 500 contrats à durée indéterminée (CDI) en 2012, « principalement dans ses activités de banque de détail, qui ne sont pas concernées par le plan ».

*Le Parisien, janvier 2012*

## **ANNEXE 2 – La Banque Kapinvest alourdit son plan de départs volontaires**

LA BANQUE PREVOIT DE SUPPRIMER 550 POSTES SUPPLEMENTAIRES AVEC LA FERMETURE DE SIX SITES DE TRAITEMENT DES OPERATIONS CLIENTS, S'AJOUTANT A LA SUPPRESSION ANNONCEE FIN DECEMBRE DE 2.000 EMPLOIS D'ICI 2020.

La Banque Kapinvest a annoncé mercredi 9 mars 2016 au soir envisager de supprimer 550 postes supplémentaires en France sur 5 ans, avec la fermeture de six sites de traitement des opérations clients, s'ajoutant à la suppression annoncée fin décembre de 2.000 emplois d'ici 2020 dans son réseau d'agences.

« Dans le cadre du plan de transformation du réseau lancé en 2015, la banque a présenté aujourd'hui aux organisations syndicales un projet d'évolution de ses plateformes de traitements des opérations clients en France. Cette évolution passerait par la concentration progressive d'ici 2020 de l'activité sur 14 sites en France au lieu de 20 actuellement, avec une spécialisation des plateformes et une digitalisation des processus ».

Ce projet "entraînerait la suppression d'environ 550 postes sur 5 ans, sans licenciement économique ni départ contraint", assure Banque Kapinvest qui "s'engage à accompagner chaque collaborateur individuellement dans son évolution, tant en matière de formation que de parcours professionnel". "La mise en place d'un dispositif d'accompagnement adapté fera lui aussi l'objet de discussions avec les organisations syndicales", souligne la banque.

"Ce projet d'évolution du modèle opérationnel du réseau s'inscrit plus globalement dans le plan de transformation lancé par le groupe en 2015, qui vise à proposer aux clients une nouvelle relation de proximité", poursuit la banque.

Le groupe dit ainsi vouloir donner « la possibilité au client d'utiliser le canal de son choix », agence traditionnelle ou service en ligne « tout en lui assurant un meilleur service en délai de traitement et en capacité de suivi des dossiers ».

Banque Kapinvest rappelle avoir ainsi prévu « d'investir 1,5 milliard d'euros au cours des 5 prochaines années dans le numérique et l'informatique et de doubler l'enveloppe consacrée à la formation à hauteur de 150 millions d'euros ».

En décembre, la Banque Kapinvest a obtenu l'aval de trois syndicats sur cinq pour un dispositif d'accompagnement encadrant la restructuration du réseau de la banque. Dans ce cadre, elle prévoit de fermer 20% de ses agences et de supprimer 2.000 emplois d'ici à 2020.

*Challenges.fr, 09.03.2016*

### **ANNEXE 3 - L'arsenal juridique de suppression d'emplois s'étoffe**

*Banque Kapinvest se saisit de la rupture conventionnelle collective. La direction du groupe va ouvrir une négociation avec les syndicats sur un projet d'accord portant sur un dispositif de rupture conventionnelle dans le cadre de la réorganisation de son réseau domestique.*

Un mois après la publication du décret d'application de la nouvelle procédure de départs volontaires, la banque Kapinvest a décidé de franchir le pas à son tour. Le groupe bancaire a indiqué vendredi sa volonté d'ouvrir avec les représentants du personnel « une négociation concernant un projet d'accord portant sur un dispositif de rupture conventionnelle collective ».

La banque a annoncé fin novembre vouloir fermer 300 agences et supprimer 900 postes supplémentaires d'ici 2020. « Le projet de transformation du réseau de la banque de détail en France, annoncé dès 2016 et en novembre 2017, se réaliserait en priorité par des mobilités internes, des départs naturels (retraites...) et prévoirait la possibilité de départs volontaires », précise la banque Kapinvest.

C'est dans le cadre de ces départs volontaires que le groupe envisage de recourir à une rupture conventionnelle collective. En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier, cette nouvelle disposition prévue par les ordonnances Macron réformant le Code du travail, a l'avantage d'être plus souple et plus rapide qu'un plan de sauvegarde de l'emploi ou qu'un plan de départs volontaires autonome.

Mais elle exige un accord majoritaire avec les syndicats représentatifs de l'entreprise. Pimkie, première entreprise à avoir eu recours à ce dispositif, en a fait les frais, la majorité de ses organisations syndicales ayant refusé d'y adhérer. Au sein de Banque Kapinvest, la CFDT a exprimé des « doutes » sur le dispositif. « On n'est pas là pour négocier des zéros sur un chèque » de départ, mais pour négocier le meilleur « reclassement » possible pour les employés, souligne Monique Motsch, représentante CFDT.

Selon diverses sources syndicales, il reste, en tenant compte des annonces précédentes de restructuration, 2.500 suppressions de postes à réaliser d'ici 2020. Or, les « 1.200 départs possibles en retraite » rendent l'équation « beaucoup plus compliquée qu'elle n'apparaît », a écrit la CGT dans un récent tract, évoquant une « menace de licenciement » brandie par la direction.

Le groupe bancaire répond que, « comme déjà annoncé, ces suppressions de postes se feraient sans départs contraints. Cet accord-cadre prévoyant les mesures d'accompagnement envisagées sera prochainement présenté et discuté avec nos partenaires sociaux ».

*Les Echos, le 21 janvier 2018*

#### **ANNEXE 4 - Un « employeur responsable » ?**

« Afin d’appréhender au mieux les enjeux des métiers et les évolutions de l’environnement, nos priorités stratégiques RH consistent à accompagner les métiers du Groupe, en pleine transformation. Le paysage bancaire est en profonde mutation : l’évolution des attentes des clients et des parties prenantes, l’émergence des nouvelles technologies et l’encadrement réglementaire transforment les métiers de Banque Kapinvest et les compétences requises pour les exercer.

Le Groupe doit anticiper les compétences dont ses métiers auront besoin à moyen et long terme et identifier les métiers en attrition. Il doit également permettre aux collaborateurs de développer leur employabilité via la formation et l’élaboration de parcours professionnels pertinents, tout en recrutant les meilleurs profils pour les métiers en croissance ou naissants.

Enfin, la transition numérique ouvre la voie à de nouveaux modes de travail, de nouvelles interactions en interne et avec les clients. Il s’agit dès lors pour Banque Kapinvest de saisir cette opportunité pour se développer et développer ses collaborateurs.

#### **ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES MÉTIERS : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DE L’EMPLOI ET DES COMPÉTENCES, UN OUTIL CLÉ**

La Gestion prévisionnelle de l’emploi et des compétences (GPEC) mise en place depuis 2013 est un outil clé d’accompagnement des évolutions actuelles et à venir pour les métiers du Groupe : elle correspond à une démarche stratégique qui permet au Groupe de développer les compétences dont ses métiers auront besoin à moyen et long terme.

La vision macro-prospective à trois ans s’appuie sur le plan stratégique du Groupe et le contexte du marché et vise à anticiper les tendances qualitatives marquantes sur l’évolution des métiers.

Elle se traduit par l’identification des compétences clés et des passerelles entre les métiers de la Banque. Cette démarche s’appuie sur des politiques RH adaptées, notamment en matière de formation ou de pourvoi de postes.

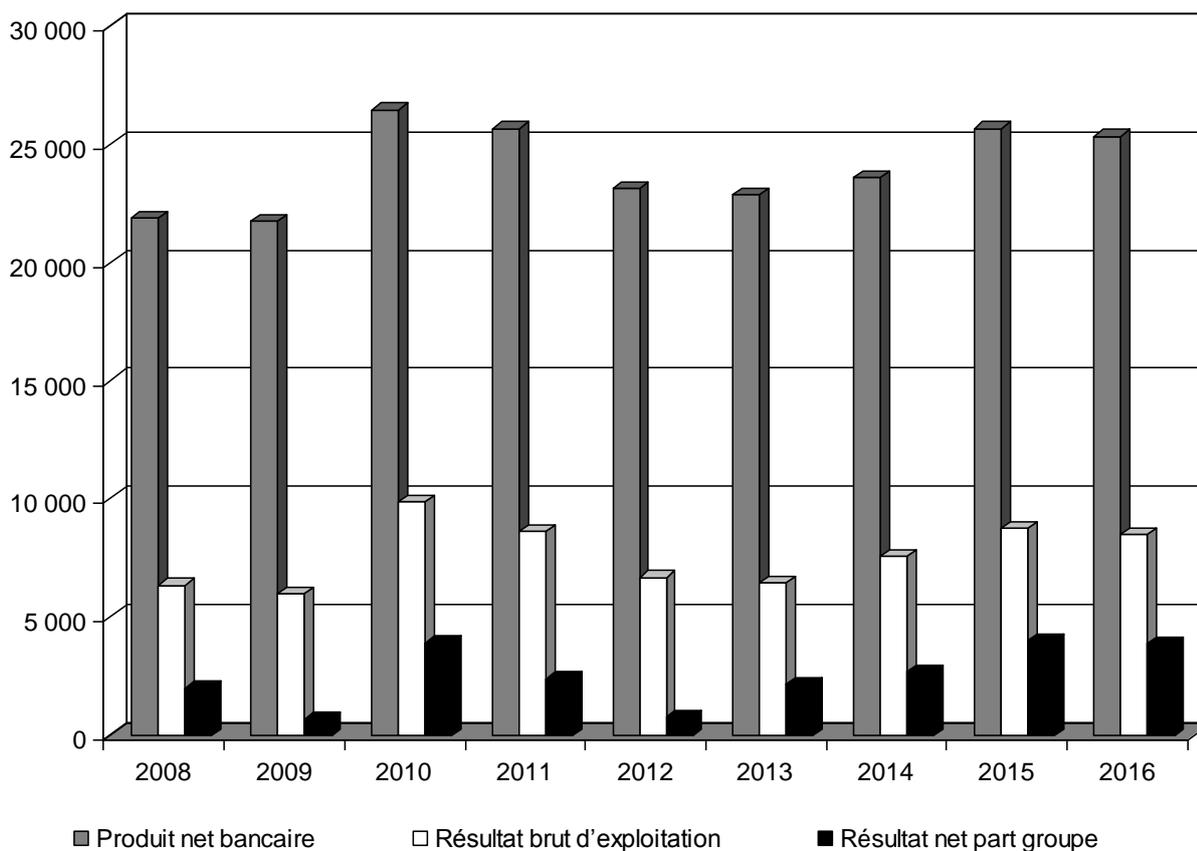
De plus, par le biais de l’Observatoire des métiers mis en place depuis 2013, Banque Kapinvest a contribué à de nombreuses études de l’Observatoire de la branche (AFB – Association française des banques) ; dans ce cadre, une attention particulière est portée à l’impact du numérique sur les métiers de la banque. »

Source : *Banque Kapinvest, document de référence 2017, Responsabilité sociale et environnementale*

#### **ANNEXE 5 - Une corrélation entre résultats et stratégie de gestion des effectifs ?**

##### **Banque Kapinvest, résultats financiers depuis 2008 :**

Millions d'euros



Source : Banque Kapinvest, rapports d'activité 2013 et 2017

**Banque Kapinvest, données sociales 2009-2016 :**

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Effectif en CDI</b>	44 902	44 631	45 462	44 237	43 808	44 288	44 281	44 462
<b>Salariés en CDD</b>	1 601	1 501	1 545	1 697	1 968	2 374	2 517	2 618
<b>Embauches en CDI</b>	2 843	2 816	3 373	1 802	2 100	2 828	2 541	2 831
<b>Embauches en CDD</b>	1 354	1 406	1 859	1 692	2 218	2 544	2 232	2 726
<b>Nombre de départs</b>	4 246	4 480	4 396	4 713	4 637	4 883	5 282	5 845
<b>Démissions</b>	503	714	968	838	782	784	992	1 073
<b>Licenciements économiques</b>	0	115	0	691	153	36	1	193
<b>Départs en pré-retraire</b>	1 663	1 611	895	939	1 279	1 257	1 035	734

Source : Banque Kapinvest, bilans sociaux 2011, 2014 et 2016.

## **ANNEXE 6 - Un management des restructurations ?**

Alors même que les restructurations renvoient à des processus complexes de rationalisation et de réorganisation d'activité qui ne sauraient se résumer à une simple diminution des coûts de production, *via*, notamment, la réduction des coûts imputés à la masse salariale, la question reste ouverte de savoir dans quelle mesure une véritable gestion des ressources humaines est conduite par les entreprises. Dans de nombreux cas, le management des restructurations semble s'inscrire prioritairement dans une logique de chasse aux sureffectifs. Toutefois, d'autres pratiques se donnent à voir, en particulier dans certaines grandes entreprises qui développent des politiques de responsabilité sociale ; mais, ces interventions s'apparentent alors souvent à des actions réparatrices, dans lesquelles la logique de gestion de flux de main-d'œuvre semble demeurer dominante, avec une insuffisance persistante de la gestion qualitative de l'emploi et du travail.

### *Chasse aux sureffectifs et/ou gestion des ressources humaines*

Les restructurations ne recouvrent pas uniquement des arrêts d'activités jugées obsolètes, des délocalisations vers des pays à moindres coûts salariaux, dans une logique de recherche d'accroissement immédiat de la rentabilité – plus particulièrement insufflée par les marchés financiers. Elles s'inscrivent aussi dans un mouvement de fond de transformation du système productif au niveau mondial, tel qu'il se dessine depuis les années quatre-vingt, marqué par un changement des critères de la performance, dans lesquels la qualité, la réactivité, la variété, l'innovation et le service deviennent déterminants (Veltz, 2002). Suivant les secteurs et les types de production ces critères sont plus ou moins prégnants et présentent des combinatoires variables, cependant, la tendance d'ensemble est qu'il s'agit non seulement de produire moins cher, mais aussi d'améliorer les capacités d'adaptations qualitatives à la demande sur le marché des produits.

Dans ce cadre, les restructurations actuelles paraissent moins devoir être considérées comme des crises passagères d'ajustement, que comme un processus continu de reconfiguration, passant par des arrêts d'activités, des externalisations, mais aussi par des fusions et des créations d'unités. Ces modifications de périmètres s'accompagnent de redéfinitions des modalités de réalisation de l'activité : d'une part, du fait des remaniements des établissements, et partant, des collectifs de travail, et d'autre part, parce que les changements des critères de performances se traduisent par des transformations des systèmes de travail, avec une recherche accrue de flexibilité, de polyvalence et de mobilisation des compétences des salariés. Les entreprises, notamment les grandes, tendraient ainsi désormais à s'inscrire dans un mouvement de reconfiguration permanent, qui au-delà de la seule question de l'ajustement des effectifs pose des problèmes plus fondamentaux d'adaptation de l'emploi et du travail dans l'entreprise (Raveyre, 2001).

Or, comme le mettent en évidence plusieurs études, plus particulièrement centrées sur les licenciements collectifs, les pratiques managériales tendent à appréhender la question de la gestion de la main-d'œuvre, dans le cadre des restructurations, prioritairement en termes d'effectifs. Sans relier emploi et niveau de production, considérant le travail comme une charge variable et non comme une ressource, on assisterait plutôt à une recherche de compression des coûts salariaux, via la réduction des effectifs (Malet et Teyssier, 1992 ; Ginsbourger, 1998). Cette logique financière, est instrumentalisée dans les outils de gestion, ce qui conforte sa diffusion au sein des entreprises.

Ainsi que le relève Rachel Beaujolin (1998) : « les adaptations qualitatives des ressources humaines exigent du temps, tandis que les mesures de réduction des effectifs permettent d'afficher des résultats immédiats (...) ».

Les dimensions qualitatives ne sont pas intégrées avec le même poids dans les outils de gestion, elles restent souvent à l'état de préconisations générales, leur traitement étant reporté à des « adaptations locales – donc du registre de l'intendance – ».

Du fait de la séparation existant dans les grandes organisations entre sphère de décision et unités opérationnelles, cette intendance tend à être reportée sur les responsables de ces dernières. Ne pouvant intervenir sur la décision, ceux-ci n'ont guère que la possibilité de développer des savoir-faire de gestion des sureffectifs, de négociation avec les partenaires sociaux, etc. Reste que, dans cette logique, les dimensions qualitatives de l'emploi et du travail apparaissent largement comme des points aveugles ; la focalisation sur « la chasse aux poches de sureffectifs » induit alors nombres de dysfonctionnements dans les collectifs de travail.

Si plusieurs études convergent sur ce constat et attirent l'attention sur les risques de déséquilibres en termes de travail et d'emploi, peu analysent véritablement ce dernier aspect. Il faut souligner, par ailleurs, que ces recherches, du fait de leur objet – les licenciements –, n'appréhendent qu'une partie des questions d'emploi liées aux restructurations. En effet, ces dernières, comme nous l'avons évoqué, passent aussi par des fusions, des créations d'activités, des réorganisations multiples qui ne se traduisent pas nécessairement par des réductions d'emplois. Par ailleurs, les licenciements et plans sociaux ne constituent qu'un moment spécifique – plus particulièrement visible – des politiques de gestion des ressources humaines des entreprises.

Or, ces politiques ne se présentent pas comme un ensemble homogène, mais diversifié. [...]

Source : Marie Raveyre, « Le travail dans le management des restructurations : entre déni et omission », *La Revue de l'Ires* 2005/1 (n° 47), p. 95-115.

## **ANNEXE 7 – La critique des réseaux revisitée (adapté de Marchal, 2015)**

Les réseaux de relations font l'objet d'analyses contrastées en sociologie. D'un côté, comme le montrent les travaux de Granovetter, les réseaux sont des ressources importantes dans la recherche d'emploi. Mais de l'autre, ils organisent la fermeture de l'accès à l'information qui est réservé aux seuls membres des réseaux à qui est ouverte la possibilité de postuler ou d'être pressentis. Ils conduisent ainsi à rejeter une grande masse de candidats démunis de relations, ou de « bonnes » relations, indépendamment des compétences qu'ils possèdent. Occasions de piston, d'allégeance et d'exclusion, les réseaux font l'objet d'une littérature très abondante aux États-Unis, montrant leur contribution au creusement des inégalités, à la ségrégation ethnique et sexuelle.

En prenant appui sur l'enquête OFER, nous avons pu donner une mesure de ces embauches qui ne passent pas par une mise en compétition. Elles représentent le tiers des 4 000 procédures examinées, ce qui n'est pas négligeable. Ces situations sont dues, pour une bonne part, à la sollicitation de réseaux par les recruteurs, mais pas seulement. Elles sont aussi liées à des réembauches.

Le recours aux réseaux de relations n'engendre pas que des méfaits. Ce peut être un bon moyen de tisser des liens entre les deux parties du marché du travail, notamment pour les petites entreprises, des emplois difficiles à décrire, ou des personnes qui ne parviennent pas à se valoriser autrement. Les réseaux peuvent être mobilisés pour dire la compétence sans avoir à l'écrire et à la résumer, pour la faire valoir sur des registres personnels, familiaux, amicaux, moraux, qui n'ont pas leur place dans les correspondances à distance où ils sont perçus comme déplacés, voir illégitimes.

Les réseaux contribuent ainsi à dissiper les incertitudes sur les qualités des candidats, qui sont dispensés de passer d'innombrables tests et entretiens. Les intermédiaires personnels sont donc particulièrement sollicités lorsque offres et demandes d'emploi ne répondent pas aux standards habituels, sont difficiles à nommer, à faire rentrer dans des rubriques ou des nomenclatures existantes.

## Éléments de réflexion sur le sujet

### **1. Diagnostic**

La Banque Kapinvest est une société spécialisée dans les activités bancaires et d'assurance.

Elle est implantée en France mais également à l'international. Elle emploie en effet 45.000 salarié(e)s en France, et plus de 140.000 salarié(e)s présent(e)s dans 70 pays.

Kapinvest intervient sur différents marchés :

- services bancaires de détail pour les particuliers et professionnels, à travers un réseau d'agences implantées sur tout le territoire français : gestion d'actifs, financement, moyens de paiement ;
- activités sur les marchés financiers et investissements ;
- produits d'assurance (assurance-vie, prévoyance et dommages) ;
- location longue durée et gestion de flottes automobiles ;
- financement des ventes et des biens d'équipement professionnels.

Kapinvest est un des leaders français du secteur bancaire, mais elle doit faire face à une concurrence sur ses métiers et à des évolutions des technologies et des modes d'utilisation des services qu'elle propose (fermetures d'agences au profit de services digitaux notamment).

Conséquences : Kapinvest, considérant que ses effectifs sont trop importants dans certaines de ses activités, procède régulièrement à des suppressions d'emplois et à des fermetures de sites. Pourtant, l'entreprise réalise des profits chaque année, avec des variations néanmoins.

Malgré les différents plans de suppressions d'emplois, les effectifs de Kapinvest en France restent constants depuis 2009.

Les suppressions d'emploi se font en général sans recours au licenciement économique. Le choix de l'entreprise est de privilégier d'autres solutions, notamment départs volontaires, pré-retraites, départs en formation.

Dans le même temps, le recours aux contrats précaires s'intensifie (CDD et interim).

## 2. Problématique

Comment la banque Kapinvest gère-t-elle ses sureffectifs et quelles peuvent être les conséquences de cette gestion en termes de management des ressources humaines ?

## 3. Apports théoriques

Notion de sureffectif : effectif salarié trop important par rapport aux besoins de l'entreprise (besoins estimés ou réels ?).

Les sureffectifs représentent un coût puisque l'entreprise rémunère des salariés dont les compétences ne sont pas exploitées de manière optimale, pour les raisons qui suivent et qui engendrent en général des restructurations.

Causes pouvant amener les entreprises à effectuer des restructurations : on peut distinguer les facteurs exogènes (concurrence économique, faiblesse de la demande, spécificité du secteur économique) et les facteurs endogènes (pertes, structure financière déséquilibrée, baisse du chiffre d'affaires).

La réduction des postes peut correspondre à une démarche proactive : le principal argument avancé est la nécessité de faire évoluer l'organisation en permanence pour conserver des avantages par rapport aux principaux concurrents (Cameron, Freeman, Mishra, 1993) et améliorer l'efficacité de son organisation.

On peut considérer trois formes différentes de *downsizing* requalifiées en restructuration numérique, fonctionnelle et stratégique, selon leur temporalité et le fondement de leur stratégie (Pichault, Rorive, 2003) :

Restructuration	Stratégies	Temporalité	Caractéristiques
<b>Numérique</b>	Réduction des effectifs	Court terme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gel des engagements</li><li>• Licenciements</li><li>• Incitants financiers aux départs volontaires</li><li>• Transferts et <i>outplacement</i></li><li>• Incitation à la retraite</li></ul>
<b>Fonctionnelle</b>	Restructuration des processus (Business Process Reengineering)	Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redéfinition des tâches</li><li>• Élimination des niveaux</li><li>• Fusion des unités</li><li>• Suppression et reconversion des fonctions</li><li>• Élimination de produits</li></ul>
<b>Stratégique</b>	Reconfiguration de l'organisation et de ses périmètres	Long terme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recomposition de la force de travail</li><li>• Changement des responsabilités</li><li>• Implication globale</li><li>• Processus continu</li><li>• Remise en question du système de valeurs et de normes</li></ul>

Conséquences possibles des restructurations :

- . impacts sur l'image de l'entreprise et aspects psychologiques (tant pour les salarié(e)s ou candidat(e)s potentiel(e)s à l'emploi dans l'entreprise que pour les autres parties prenantes - marchés financiers et investisseurs, clients et fournisseurs, administrations publiques ... ;
- . perte éventuelle de compétences car l'entreprise ne maîtrise pas nécessairement les candidatures au départ volontaire ;
- . précarisation de l'emploi (qui peut être recherchée par l'entreprise pour une plus grande flexibilité, mais qui peut engendrer des coûts – recrutement, gestion des salarié(e)s, formations éventuelles).

#### **4. Apports juridiques**

Les suppressions d'emploi sont traditionnellement réalisées à travers des Plans de Sauvegarde de l'Emploi et des licenciements économiques qui sont néanmoins contraignants : motif économiques à justifier - malgré les assouplissements apportés par la loi travail d'août 2016 et les ordonnances Macron de septembre 2017 – procédures incluant des réunions avec les institutions représentatives du personnel, obligation de reclassement.

Néanmoins, les modes de rupture des contrats de travail dans le cadre de restructurations se sont développés avec l'apparition de la rupture conventionnelle individuelle, étendue à une forme collective depuis les ordonnances Macron de septembre 2017.

#### **5. Préconisations en termes de management RH**

À travers le document de référence de Kapinvest, le groupe bancaire précise en partie les mesures qu'il souhaite privilégier pour éviter les suppressions d'emplois :

« Le Groupe doit anticiper les compétences dont ses métiers auront besoin à moyen et long terme et identifier les métiers en perte de vitesse. Il doit également permettre aux collaborateurs de développer leur employabilité via la formation et l'élaboration de parcours professionnels pertinents, tout en recrutant les meilleurs profils pour les métiers en croissance ou naissants. »

Il faut à partir de là mobiliser les outils de la GPEC en montrant leurs intérêts et limites et faire ressortir le fait que Kapinvest a réussi à maintenir ses effectifs au même niveau depuis dix ans, en soulignant que cela s'est fait avec une réduction du nombre d'embauches en CDI au profit de contrats précaires plus nombreux.

Il était attendu des candidats qu'ils mettent en avant et justifient deux ou trois outils quantitatifs et qualitatifs censés permettre à KAPINVEST d'atteindre cet objectif sur le moyen terme (liste bien entendu non exhaustive, tirée de Benchemam et Galindo, 2013) :

Types d'outils	Potentialités offertes	Outils
<b><i>Ceux qui permettent de faire des constats</i></b>	Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population Ils permettent un bilan social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Cartographie des emplois</i></li> <li>- <i>Masse salariale</i></li> <li>- <i>Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles</i></li> </ul>
<b><i>Ceux qui permettent de faire des simulations</i></b>	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pyramide des âges</li> <li>- Pyramide des anciennetés</li> <li>- Départs à la retraite</li> <li>- Ancienneté dans le poste</li> </ul>
<b><i>Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution</i></b>	Ils présentent une cartographie des emplois Ils fournissent une base de donnée de référentiels (emplois-types, compétences, ressources) génériques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique</li> <li>- Évolutions constatées par un observatoire des emplois</li> <li>- Emplois-types</li> <li>- Filières professionnelles</li> <li>- Organisations cibles</li> </ul>
<b><i>Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps</i></b>	Ils identifient les aspirations (en termes de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des salariés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation</li> <li>- Évaluation des compétences</li> <li>- Validation des acquis</li> <li>- Suivi personnalisé des carrières</li> </ul>

## **Annexe 4 – Exemple de sujet option B**

La société anonyme PMI (Production Mousse Industrie), située en Aquitaine, au capital à la création de 6 000 actions de 200 € est une entreprise qui fabrique de la mousse pour la fabrication de matelas. Elle produit deux sortes de mousse pour deux matelas standard qu'elle vend ensuite à des entreprises qui assembleront la mousse pour fabriquer des matelas.

L'entreprise PMI est sur un marché où la concurrence est très présente et féroce. De plus, les prix des principales matières premières utilisées dans le processus de production varient fortement. Par exemple, la matière première TDI (toluène diisocyanate) a augmenté de 77 % en un an pendant l'année 2017 et, en janvier 2018, une hausse de 15 % de son prix sur le marché a été constatée.

### **PREMIÈRE PARTIE**

Le processus de production est le suivant : la mousse est réalisée à partir de polyuréthane pour la mousse haute résilience ou de polyéther dans le cas d'une mousse haute densité. Tel un gâteau, la mousse liquide est coulée dans un immense bac puis passée dans un four afin de la faire cuire. La mousse gonfle puis refroidit. Le bloc ainsi constitué est ensuite découpé en plaques selon la taille des matelas. La croûte formée pendant la cuisson est découpée afin de ne garder que le cœur occasionnant une perte.

Deux qualités de mousse sont prévues pour les besoins des clients. Le matelas MHR nécessite la mousse haute résilience et le matelas MHD est fabriqué grâce à la mousse haute densité. Plus la mousse est dense et plus la longévité du matelas sera importante : en effet, une mousse dense conserve plus longtemps ses propriétés élastiques afin que le matelas reprenne, après chaque nuit, sa forme initiale. La fermeté et la souplesse de la mousse se distinguent par sa compression. Pour la fabrication des matelas, plus la compression est faible, plus la mousse est moelleuse et plus le corps s'enfonce dans la mousse.

Les étapes du processus de production sont les suivantes.

Dans l'atelier « Coulée », les différentes matières premières sont réunies (principalement glycérine, sorbitol, HDI et autres ingrédients). Ce procédé de fabrication de la mousse peut être comparé à celui de la fabrication du pain. Le mélange des composants, du catalyseur et de l'eau, sont d'abord émulsionnés et étendus en couche épaisse sur un tapis roulant. Cette couche liquide commence immédiatement à lever comme une pâte à pain. La réaction chimique produit du dioxyde de carbone avec un fort dégagement de chaleur qui transforme l'eau en vapeur. Cette vapeur d'eau s'élève par sa légèreté et sa pression augmente l'effet expansif ou gonflement de la pâte qui devient ainsi de plus en plus spongieuse. L'expansion de la mousse s'effectue jusqu'à obtention de l'épaisseur désirée. Les plaques ainsi obtenues, après passage dans un tunnel chauffant, sont stabilisées.

Les machines commencent à être relativement anciennes ce qui nécessite de nombreuses interventions afin de réparer les machines. Sur le mois de mars, 22 interventions ont été nécessaires.

Dans l'atelier « Murissage », chaque plaque obtenue est mise au repos pendant un certain temps.

Dans l'atelier « Découpe », la mousse est découpée par tranche et 480 matelas en moyenne peuvent être récupérés par bloc de mousse en fonction de la qualité des blocs de mousse. Si ceux-ci comportent trop de trous ou si la croûte est trop importante, il y aura de la perte. À ce stade, des stocks sont constatés

avant la distribution aux clients. Dans cet atelier, les machines sont plus récentes. Le nombre d'interventions n'a été que de 3 sur le mois de mars. À la sortie, des stocks sont parfois constatés et valorisés au coût unitaire moyen pondéré.

Vous intervenez au mois de mars 2018. Jusqu'à maintenant, le système de calcul des coûts est relativement simple puisque tous les coûts, à l'exception de ceux des matières et fournitures, transitent par des centres de coûts fonctionnels : approvisionnement, coulée, murissage, découpe, distribution. Mais cette méthode des centres d'analyse qui permet de calculer un résultat analytique depuis des années, ne semble plus pertinente, d'autant plus que le montant des charges indirectes est de plus en plus important au fur et à mesure des années. Par ailleurs, l'entreprise souhaite se différencier de ses principaux concurrents en proposant plusieurs catégories de mousses, en fabriquant davantage à la commande afin de mieux répondre aux nouvelles exigences de ses clients ou de nouveaux clients potentiels. Elle sera, de ce fait, obligée de fabriquer en plus petites séries. Jusqu'à maintenant, le fait de ne fabriquer que deux mousses lui permettait de lancer des lots plus conséquents. Elle envisage également de mettre la qualité encore plus au cœur de son processus de production afin d'obtenir de nouvelles parts de marché.

Souhaitant rendre le système de calcul des coûts plus efficace et anticiper tous les changements dans l'entreprise, le contrôleur de gestion a réalisé un audit interne de l'analyse des charges indirectes et il réfléchit à la mise en place d'un calcul des coûts inspiré des méthodes ABC.

- 1. Présentez les deux méthodes de calculs des coûts complets par centres d'analyse et par la comptabilité à base d'activités puis commentez les résultats obtenus.**
- 2. Exposez les avantages et les inconvénients de chaque méthode au regard de l'activité de l'entreprise et donnez votre avis sur la méthode que vous préconiseriez.**
- 3. Expliquez pourquoi le résultat comptable de l'entreprise PMI va changer si le dirigeant choisit la méthode ABC à la place de la méthode des centres d'analyse (aucun calcul supplémentaire n'est demandé).**

## ANNEXES

### Annexe 1 - Charges indirectes de mars 2018

Centres	Nature de l'unité d'œuvre ou de l'assiette des frais	Totaux après répartition secondaire
Approvisionnement	Montant des achats des matières premières principales (glycérine, sorbitol, TDI)	19 270 €
Atelier Coulée	Heure machine	254 000 €
Atelier Murissage	Temps de pause	96 000 €
Atelier Découpe	Heure de main-d'œuvre directe	92 000 €
Distribution	Coût de production des produits finis vendus	45 800 €

### Annexe 2 - Charges directes de mars 2018

#### Production des produits semi-finis

	Mousse haute résilience	Mousse haute densité
Quantités produites	220	100
Nombre de lots fabriqués	4 lots à 30	
	4 lots à 20	6 lots à 10
	2 lots à 10	8 lots à 5



#### Production des produits finis

	Matelas de mousse haute résilience	Matelas de mousse haute densité
Quantités produites	95 040	43 200
Quantités vendues	94 920 à 32 € l'unité	42 990 à 49 € l'unité
Stock au 1 <sup>er</sup> mars 2018	90 à 21,81 € l'unité	130 à 38,05 € l'unité



#### Matières premières et autres achats

Le coût de la majorité des matières premières étant très fluctuante, l'entreprise est en flux tendus.

	Glycérine	Sorbitol	TDI
Quantité pour un bloc de mousse haute résilience	10	40	1 400
Quantité pour un bloc de mousse haute densité	12	45	1420
Prix d'achat	1,92 €/litre	1,77 €/litre	3,25 €/kg
Nombre de commandes fournisseurs	4	2	8

Les autres ingrédients représentent un montant de 4 000 € par bloc de mousse haute résilience et 6 500 € par bloc de mousse haute densité dans l'atelier coulée.

### Autres informations

Il faut en moyenne 45 minutes d'heures machines dans l'atelier « Coulée » par bloc de mousse fabriqué. Ce temps prend en compte les changements, les temps d'arrêt entre chaque lot fabriqué afin de nettoyer les différents tuyaux.

Le temps de pause est de 8 heures pour la mousse haute résilience et de 12 heures pour la mousse haute densité.

Dans l'atelier « Découpe », il faut 8 minutes de main d'œuvre directe par matelas de mousse haute résilience et 20 minutes de main d'œuvre directe par matelas de mousse haute densité (50 euros de l'heure toutes charges comprises). Il faut en moyenne 15 minutes machines pour découper un bloc de mousse. De plus, après la découpe, les matelas sont emballés ce qui nécessite un coût supplémentaire. Pour les cartons, plastique et étiquette l'entreprise débourse en moyenne 750 € pour l'ensemble des matelas de mousse haute résilience et 890 € pour les matelas de mousse haute densité.

### Annexe 3 - Informations suite à l'audit

L'audit réalisé a permis de mettre en avant les activités réalisées par l'entreprise dans les centres de responsabilité et les coûts de ces activités pour mars :

Centres	Activités	Coût des activités	Inducteurs d'activité
Approvisionnement	Gestion des réceptions	 19 270 €	Nombre de commandes fournisseurs <sup>(1)</sup>
Atelier coulée	Manutention	94 000 €	Lot fabriqué Intervention <sup>(2)</sup> Heures machines
	Entretien et réparation	110 000 €	
	Fabrication	50 000 €	
Atelier murissage	Fabrication	80 000 €	Nombre de blocs de mousse fabriqués Nombre de contrôles effectués
	Contrôle qualité	16 000 €	
Atelier découpe	Entretien et réparation	11 000 €	Intervention <sup>(3)</sup> Heures de MOD Heures machines
	Découpe manuelle	45 000 €	
	Découpe automatique	36 000 €	
Distribution	Expédition	 45 800 €	Chiffre d'affaires

(1) À répartir au prorata des quantités de matières premières utilisées pour chaque bloc de mousse et type de matière première

(2) 12 interventions pour les mousses découpées pour matelas haute résilience et 10 pour les mousses découpées pour matelas haute densité

- (3) 1 intervention pour les mousses découpées pour matelas haute résilience et 2 pour les mousses découpées pour matelas haute densité

L'audit a mis en avant qu'un contrôle qualité serait nécessaire à la sortie du murissage. Le contrôle serait fait par échantillonnage, à savoir un bloc de mousse par lot pour les blocs de mousse haute résilience et tous les blocs de mousse à haute densité car la fabrication est plus compliquée et les problèmes de fabrication plus nombreux. Le contrôle, s'il est conforme, ne remettrait pas en cause la suite du processus de production.

## DEUXIÈME PARTIE

Afin de proposer de nouvelles coupes de mousse pour répondre à de nouvelles demandes des clients (notamment des mousses pour canapés ou pour l'automobile), l'entreprise souhaite investir dans deux nouvelles machines de découpe plus performantes. Un investissement de 1 000 000 € est nécessaire. Les banques de la société acceptent de financer cet investissement à hauteur d'un quart, le solde devant être financé par la société elle-même. L'achat des deux machines se fera en deux temps : la première machine sera achetée fin avril et la seconde à la fin de l'année.

L'assemblée générale extraordinaire réunie le 1<sup>er</sup> avril 2018 approuve le projet du conseil d'administration qui prévoit l'émission de 2 500 actions nouvelles à un prix d'émission de 300 € ; il est précisé que les actions nouvelles seront libérées du minimum légal à la souscription.

Peu de temps avant l'augmentation de capital, l'action se négocie à 340 €. Au moment de la souscription les fonds sont versés sur le compte de la SA PMI ouvert auprès de sa banque. La souscription est close le 30 avril 2018. Toutes les actions ont été souscrites. À cette occasion, un actionnaire ayant acheté 150 actions se libère de la totalité. L'opération a entraîné des frais d'un montant de 3 500 € (on négligera l'incidence de la TVA). Il a été décidé d'imputer ces frais selon la méthode préférentielle.

Le 15 novembre 2018, le conseil d'administration décide d'appeler le solde afin de financer sa deuxième machine. Le 30 novembre, tous les actionnaires ont effectué leur versement.

- 1. Enregistrez toutes les écritures relatives à l'augmentation de capital et expliquez l'impact de cette opération sur les documents de synthèse.**
- 2. Calculez le montant théorique du droit préférentiel de souscription et montrez l'intérêt d'un tel calcul.**

## Éléments de réflexion sur le sujet

### PREMIÈRE PARTIE

1. Présentez les deux méthodes de calculs des coûts complets par centres d'analyse et par la comptabilité à base d'activités puis commentez les résultats obtenus.

- **Méthode des centres d'analyse**

**Tableau de charges indirectes**

	Approvisionnement	Atelier Coulée	Atelier Murissage	Atelier Découpe	Distribution
Total répartition secondaire	19 270 €	254 000 €	96 000 €	92 000 €	45 800 €
Nature de l'unité d'œuvre ou de l'assiette de frais	Montant des achats : glycérine, sorbitol, TDI	Heure machine	Heure machine	Heure de main-d'œuvre directe	Coût de production des produits finis vendus
Nombre d'unité d'œuvre ou d'assiette de frais	1 492 569,00 €	240	2 960	27 072	4 823 894,34 €
Coût d'une unité d'œuvre ou de l'assiette de frais	0,013 €	1 058,333 €	32,432 €	3,398 €	0,009 €

**Tableau des coûts d'achats (pas obligatoire)**

	Glycérine			Sorbitol			TDI		
	Q	CU	Montant en euros	Q	CU	Montant en euros	Q	CU	Montant en euros
Achats	3 400	1,92	6 528,00	13 300	1,77	23 541,00	450 000	3,25	1 462 500,00
CI d'appro.	6 528	0,013	84,28	23 541	0,013	303,93	1 462 500	0,013	18 881,79
Coûts d'achats	3 400	1,945	6 612,28	13 300	1,793	23 844,93	450 000	3,292	1 481 381,79

**Coûts de production des blocs de mousse**

	Mousse haute résilience			Mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Glycérine	2 200	1,945 €	4 278,53 €	1 200	1,945 €	2 333,75 €
Sorbitol	8 800	1,793 €	15 777,10 €	4 500	1,793 €	8 067,83 €
TDI	308 000	3,292 €	1 013 923,54 €	142 000	3,292 €	467 458,25 €
Autres ingrédients	220	4 000,000 €	880 000,00 €	100	6 500,000 €	650 000,00 €
CI coulée	165	1 058,333 €	174 625,00 €	75	1 058,333 €	79 375,00 €
CI murissage	1 760	32,432 €	57 081,08 €	1 200	32,432 €	38 918,92 €
Coûts de production	220	9 753,115 €	2 145 685,25 €	100	12 461,538 €	1 246 153,75 €

### Coûts de production des produits finis

	Matelas de mousse haute résilience			Matelas de mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Coûts de production des blocs de mousse	220	9 753,115	2 145 685,25 €	100	12 461,538	1 246 153,75 €
Autres ingrédients			750,00 €			890,00 €
MOD	12 672	50,000	633 600,00 €	14 400	50,000	720 000,00 €
CI découpe	12 672	3,398	43 063,83 €	14 400	3,398	48 936,17 €
Coûts de production	95 040	29,704	2 823 099,08 €	43 200	46,666	2 015 979,92 €

### ✓ Comptes de stock des produits finis

	Matelas de mousse haute résilience			Matelas de mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Stock initial	90	21,810 €	1 962,90 €	130	38,050 €	4 946,50 €
Coût de production	95 040	29,704 €	2 823 099,08 €	43 200	46,666 €	2 015 979,92 €
Total	95 130	29,697 €	2 825 061,98 €	43 330	46,640 €	2 020 926,42 €
Ventes	94 920	29,697 €	2 818 825,64 €	42 990	46,640 €	2 005 068,70 €
Stock final	210	29,697 €	6 236,34 €	340	46,640 €	15 857,72 €
Total	95 130	29,697 €	2 825 061,98 €	43 330	46,640 €	2 020 926,42 €

Variation de stock =

SF - SI

4 273,44 €

10 911,22 €

### Résultats analytiques

	Matelas de mousse haute résilience			Matelas de mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Coût de production des produits finis vendus	94 920	29,697	2 818 825,64 €	42 990	46,640	2 005 068,70 €
CI distribution	2 818 826	0,009	26 763,07 €	2 005 069	0,009	19 036,93 €
Coût de revient	94 920	29,979	2 845 588,71 €	42 990	47,083	2 024 105,63 €
Chiffre d'affaires	94 920	32,000	3 037 440,00 €	42 990	49,000	2 106 510,00 €
Résultat analytique	94 920	2,021	191 851,29 €	42 990	1,917	82 404,37 €
Taux de profitabilité			6,32 %			3,91 %

- **Méthode ABC**

✓ **Tableau de charges indirectes**

Centres	Activités	Coût des activités	Inducteurs d'activité	Nombre d'inducteurs	Coût d'un inducteur
Approvisionnement	Gestion des réceptions	19 270,000 €	Nombre de commandes fournisseurs	14	1 376,429 €
Atelier coulée	Manutention	94 000,000 €	Lot fabriqué	24	3 916,667 €
	Entretien et réparation	110 000,000 €	Intervention	22	5 000,000 €
	Fabrication	50 000,000 €	Heures machines	240	208,333 €
Atelier murissage	Fabrication	80 000,000 €	Nombre de blocs de mousse fabriqués	320	250,000 €
	Contrôle qualité	16 000,000 €	Nombre de contrôles effectués	110	145,455 €
Atelier découpe	Entretien et réparation	11 000,000 €	Intervention	3	3 666,667 €
	Découpe manuelle	45 000,000 €	Heures de MOD	27 072	1,662 €
	Découpe automatique	36 000,000 €	Heures machines	80	450,000 €
Distribution	Expédition	45 800,000 €	Chiffre d'affaires	5 143 950	0,009 €

**Coûts de production des blocs de mousse**

	Mousse haute résilience			Mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Charges directes			1 900 800,00 €			1 121 769,00 €
Gestion des réceptions			3 562,52 €			1 943,19 €
			1 821,44 €			931,42 €
			7 536,71 €			3 474,72 €
Manutention	10	3 916,667 €	39 166,67 €	14	3 916,667 €	54 833,33 €
Entretien et réparation	12	5 000,000 €	60 000,00 €	10	5 000,000 €	50 000,00 €
Fabrication atelier coulée	165	208,333 €	34 375,00 €	75	208,333 €	15 625,00 €
Fabrication atelier murissage	220	250,000 €	55 000,00 €	100	250,000 €	25 000,00 €
Contrôle qualité	10	145,455 €	1 454,55 €	100	145,455 €	14 545,45 €
Coûts de production	220	9 562,349 €	2 103 716,88 €	100	12 881,221 €	1 288 122,12 €

### Coûts de production des produits finis

	Matelas de mousse haute résilience			Matelas de mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Coûts de production des blocs de mousse	220	9 562,349	2 103 716,88 €	100	12 881,221	1 288 122,12 €
Autres ingrédients			750,00 €			890,00 €
MOD	12 672	50,000	633 600,00 €	14 400	50	720 000,00 €
Entretien et réparation	1	3 666,667	3 666,67 €	2	3 666,667	7 333,33 €
Découpe manuelle	12 672	1,662	21 063,83 €	14 400	1,662	23 936,17 €
Découpe automatique	55	450,000	24 750,00 €	25	450	11 250,00 €
Coûts de production	95 040	29,330	2 787 547,38 €	43 200	47,489	2 051 531,62 €

### Comptes de stock des produits finis

	Matelas de mousse haute résilience			Matelas de mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Stock initial	90	21,810 €	1 962,90 €	130	38,050 €	4 946,50 €
Coût de production	95 040	29,330 €	2 787 547,38 €	43 200	47,489 €	2 051 531,62 €
Total	95 130	29,323 €	2 789 510,28 €	43 330	47,461 €	2 056 478,12 €
Ventes	94 920	29,323 €	2 783 352,42 €	42 990	47,461 €	2 040 341,43 €
Stock final	210	29,323 €	6 157,86 €	340	47,461 €	16 136,68 €
Total	95 130	29,323 €	2 789 510,28 €	43 330	47,461 €	2 056 478,12 €

Variation de stock =

SF - SI

4 194,96 €

11 190,18 €

### Résultats analytiques

	Matelas de mousse haute résilience			Matelas de mousse haute densité		
	Q	CU	Montant	Q	CU	Montant
Coût de production des produits finis vendus	94 920	29,323	2 783 352,42 €	42 990	47,461	2 040 341,43 €
CI distribution	3 037 440	0,009	27 044,34 €	2 106 510	0,009	18 755,66 €
Coût de revient	94 920	29,608	2 810 396,76 €	42 990	47,897	2 059 097,09 €
Chiffre d'affaires	94 920	32,000	3 037 440,00 €	42 990	49,000	2 106 510,00 €
Résultat analytique	94 920	2,392	227 043,24 €	42 990	1,103	47 412,91 €
Taux de profitabilité			7,47 %			2,25 %

## Commentaire des résultats obtenus

**Tableau de comparaison des résultats analytiques**

	Mousse haute résilience			Mousse haute densité		
Méthode centres d'analyse	94 920	2,02 €	191 851,29 €	42 990	1,92 €	82 404,37 €
Méthode ABC	94 920	2,39 €	227 043,24 €	42 990	1,10 €	47 412,91 €
Écarts	94 920	-0,37 €	-35 192 €	42 990	0,81 €	34 991 €
Écart en % du coût de revient			-1,24 %			1,73 %

Nous constatons que, même si le résultat global est quasiment le même :  $191\,851,29\text{ €} + 82\,404,37\text{ €} \approx 227\,043,24\text{ €} + 47\,412,91\text{ €}$  ; la différence de 200,48 € provient des stocks entre les deux coûts de production des produits finis stockés), le résultat de chacun des deux produits diffère. Cette différence ne peut provenir que de la répartition différente des charges indirectes entre les deux méthodes. Par la méthode des coûts complets centres d'analyse, le produit mousse haute résilience subventionne le produit mousse haute densité ce qui signifie que le premier produit a absorbé des charges indirectes qui auraient dû être absorbées par le second produit.

Ce subventionnement peut s'expliquer par des choix d'inducteurs qui prennent en compte notamment la taille des séries, les contrôles qualité et les interventions pour les entretiens et les réparations. La méthode des centres d'analyse ne retient pas ces particularités de l'entreprise.

Prenons deux exemples :

- Le produit mousse haute résilience est fabriqué avec des tailles de lots plus grandes donc pour fabriquer 1 lot de 30 mousses (atelier coulée manutention) pour une mousse haute résilience de ce lot cela coûte  $3\,916,67\text{ €}/30 = \mathbf{130,56\text{ €}}$  alors que pour fabriquer une mousse haute densité dans un lot de 10 cela coûte  $3\,916,67\text{ €}/10 = \mathbf{391,67\text{ €}}$ . Le second produit absorbe donc plus de charges indirectes par la méthode ABC que par la méthode des centres d'analyse.
- Pour l'atelier murissage, les contrôles qualité sont plus importants pour la mousse haute densité que pour la mousse haute résilience. De ce fait, pour contrôler un produit haute densité, cela coûte  $\mathbf{145,46\text{ €}}$  car chaque mousse est contrôlée alors que pour la mousse haute résilience cela coûte  $1\,454,55/220 = \mathbf{6,61\text{ €}}$ .

**2. Exposez les avantages et les inconvénients de chaque méthode au regard de l'activité de l'entreprise et donnez votre avis sur la méthode que vous préconiserez.**

	Avantages	Inconvénients
Méthode des centres d'analyse	Méthode plus facile à mettre en place. Méthode intéressante lorsque le montant de	Chaque centre ne choisit qu'une seule unité d'œuvre ou assiette de frais ; or, souvent pour rendre compte de la complexité des productions, il serait nécessaire d'en choisir plusieurs. Par exemple, dans un atelier, il y a à la fois de la main d'œuvre directe

	<p>charges directes est très important.</p> <p>Méthode à utiliser lorsque l'entreprise fabrique en grande série des produits standardisés...</p>	<p>et des heures machines. En effet, les activités réalisées au sein d'un même centre d'analyse sont rarement homogènes et il paraît peu probable qu'une seule unité d'œuvre suffise à synthétiser le comportement de l'ensemble des charges du centre.</p> <p>L'unité d'œuvre main-d'œuvre directe est de moins en moins pertinente puisque les entreprises sont souvent fortement automatisées et la main-d'œuvre de production représente une part de plus en plus faible du total des charges.</p> <p>La répartition des charges indirectes entre les produits ne peut être faite uniquement sur une base volumique : le coût de production n'est pas toujours proportionnel au nombre de produits fabriqués. Par exemple le coût de lancement des séries produites est directement fonction du nombre de séries lancées quelle que soit, par ailleurs, la taille de la série.</p> <p>L'imputation des charges indirectes en cascades successives et les prestations réciproques entre centres d'analyse opacifient le système de calcul des coûts au point de rendre difficile toute tentative de cerner la causalité des coûts des produits...</p>
--	--	--

<p>Méthode ABC</p>	<p>Cette méthode est intéressante lorsque le montant de charges indirectes devient prépondérant.</p> <p>Cette méthode prend davantage en compte les nouvelles exigences de production telles que la fabrication par lot, les changements de réglage des machines entre chaque production, les contrôles qualité.</p> <p>Ce modèle est fondé sur la constatation que les activités consomment les ressources de l'entreprise et les charges sont engagées du fait des activités réalisées. Les produits sont fabriqués à partir des activités réalisées dans le cadre du processus de production. Les produits consomment donc des activités.</p> <p>Cette méthode permet à la comptabilité de gestion de devenir un outil stratégique car on intègre le système de calcul des coûts dans un système de pilotage stratégique, dans lequel on s'attache à identifier les activités qui créent de la valeur et à mettre en place des systèmes de suivi des facteurs clés de succès...</p>	<p>Le choix des inducteurs peut rester aussi arbitraire que le choix des unités d'œuvre ou des assiettes de frais.</p> <p>La méthode ABC ne doit pas être dans un excès de complexité en multipliant à l'infini les activités.</p>
--------------------	--	--

**Remarque :** la méthode ABC mène à des coûts complets qui ne sont pas fondamentalement et conceptuellement différents de ceux de la méthode des centres d'analyse. En effet, il n'a jamais été interdit de faire une application intelligente de la méthode des sections, de choisir des unités d'œuvre pertinentes (par exemple l'heure-machine et non l'heure de main-d'œuvre), et de définir des centres d'analyse modélisant bien le processus (en isolant une section « réglage » ou « ordonnancement » par exemple, pour traiter convenablement les petites séries).

Dans cette entreprise, il serait préférable d'utiliser la méthode ABC au regard de l'activité, du fait que l'entreprise fabrique en série, que des contrôles qualité sont effectués. Mais, il peut également être constaté que les charges directes sont beaucoup plus importantes que les charges indirectes (ceci est lié aux prix très élevés de certaines matières premières) : la méthode des centres d'analyse n'est donc pas à exclure.

**3. Expliquez pourquoi le résultat comptable de l'entreprise PMI va changer si le dirigeant choisit la méthode ABC à la place de la méthode des centres d'analyse (aucun calcul supplémentaire n'est demandé).**

Le stock initial est le même pour les deux méthodes puisque le changement de méthode s'opèrerait au mois de mars.

Puisque les charges directes et indirectes sont les mêmes dans les deux méthodes ; c'est seulement la répartition entre les produits qui est différente, alors le changement de méthode n'a pas d'incidence sur le résultat sauf lorsqu'il y a des stocks ce qui est le cas dans cette entreprise. Ici, la différence de résultat est de 200,48 € pour le mois de mars. L'explication de cette différence est la suivante : par la méthode des centres d'analyse, lorsque les stocks vont être enregistrés en comptabilité générale, il faut annuler le stock initial et passer le stock final. De ce fait,

31/03/18

713550	Variation des stocks de produits finis	6 909,40 €	
355000	Stocks de produits finis		6 909,40 €
	Annulation du stock initial		
	d°		
355000	Stocks de produits finis	22 094,06 €	
713550	Variation des stocks de produits finis		22 094,06 €
	Passation du stock final		

Par la méthode ABC, lorsque les stocks vont être enregistrés en comptabilité générale, il faut également annuler le stock initial et passer le stock final. De ce fait,

31/03/18

713550	Variation des stocks de produits finis	6 909,40 €	
355000	Stocks de produits finis		6 909,40 €
	Annulation du stock initial		
355000	Stocks de produits finis	22 294,54 €	

713550	Variation des stocks de produits finis Passation du stock final	22 294,54 €
--------	--	-------------

Ces écritures montrent bien qu'il y a une différence de résultat de 200,48 €. Le changement de méthode modifie donc le résultat uniquement lorsqu'il y a des stocks.

**DEUXIÈME PARTIE**

**1. Enregistrez toutes les écritures relatives à l'augmentation de capital et expliquez l'impact de cette opération sur les documents de synthèse.**

30/04/18			
512000	Banque	397 500	
456300	Actionnaires – Versements reçus sur augmentation de capital		375 000
456400	Actionnaires – Versements anticipés		22 500
	Versement du premier quart de l'augmentation de capital d°		
456300	Actionnaires – Versements reçus sur augmentation de capital	375 000	
101300	Capital souscrit - appelé, versé		125 000
104100	Prime d'émission		250 000
	Émission de 500 actions libérées de moitié d°		
109000	Actionnaires - Capital souscrit non appelé	375 000	
101100	Capital souscrit - non appelé		375 000
	Appel ultérieur des 3/4 restants de la valeur nominale d°		
104100	Prime d'émission	3 500	
512000	Banque		3 500
	Paiement des frais d'augmentation de capital 15/11/18		
456210	Actionnaires - Capital souscrit et appelé, non versé	375 000	
109000	Actionnaires - Capital souscrit non appelé		375 000
	Appel du solde de l'augmentation de capital d°		
101100	Capital souscrit - non appelé	375 000	
101200	Capital souscrit - appelé, non versé		375 000
	Appel du solde de l'augmentation de capital 30/11/18		
512000	Banque	352 500	
456400	Actionnaires – Versements anticipés	22 500	
456210	Actionnaires - Capital souscrit et appelé, non versé		375 000

		Réception des fonds du solde de l'augmentation de capital	
101200	Capital souscrit - appelé, non versé	375 000	
101300	Capital souscrit - appelé, versé Pour solde du compte débité d°		375 000
101300	Capital souscrit - appelé, versé	500 000	
101000	Capital Pour solde du compte débité		500 000

### Impact sur le bilan

Actif		Passif	
Banque	746 500 €	Capital	500 000 €
		Prime d'émission	246 500 €
	746 500 €		746 500 €

**Impact sur le compte de résultat** : pas d'impact sauf lorsqu'il y a l'économie d'impôt due aux frais de l'augmentation de capital même si la méthode préférentielle est de les imputer sur la prime d'émission. En effet, bien qu'imputés sur la prime d'émission, les frais demeurent déductibles fiscalement. Dans la mesure où ils n'ont pas été enregistrés dans un compte de charges, ils doivent être portés sur l'imprimé n°2058 en déduction du bénéfice fiscal de l'exercice.

À la clôture de l'exercice, il convient alors de comptabiliser, dans les conditions habituelles, l'impôt sur les bénéfices, puis de neutraliser l'incidence sur le résultat de l'exercice, de l'économie d'impôt liée à la déductibilité des frais d'émission. En effet, leur déductibilité a réduit la charge d'impôt de l'exercice, ce qui a conduit à une majoration du résultat.

31/12/18

695000	Impôt sur les bénéfices	X	
444000	État, impôt sur les bénéfices d°		X
695000	Impôt sur les bénéfices	X	
104100	Prime d'émission		X

Ainsi, en application des dispositions de l'avis du Comité d'urgence : les frais d'augmentation de capital ont été imputés sur la prime d'émission pour leur montant net d'impôt ; le montant de la charge d'impôt enregistrée au titre de l'exercice correspond au résultat fiscal déterminé avant déduction des frais d'émission.

**2. Calculez le montant théorique du droit préférentiel de souscription et montrez l'intérêt d'un tel calcul.**

Capitaux propres avant l'augmentation	6 000	340,00 €	2 040 000 €
Augmentation de capital	2 500	300,00 €	750 000 €
Capitaux propres après l'augmentation	8 500	328,24 €	2 790 000 €

La valeur de l'action ancienne a baissé de 11,76 €. Par ailleurs, l'arrivée de nouveaux actionnaires réduit la proportion des droits de vote contrôlée par les anciens actionnaires. C'est pour ces raisons que le Code de commerce pose le principe du droit préférentiel de souscription attribué aux anciens actionnaires dans la proportion du nombre de titres détenus.

Droit de souscription pour l'ancien actionnaire :  $ds = 340 - 328,24 = 11,76 \text{ €}$

Droit de souscription pour le nouvel actionnaire :  $12 ds + 5 \times 300 = 5 \times 328,24 \quad ds = 11,76 \text{ €}$

Les actionnaires anciens ont un droit de préférence pour souscrire les actions nouvelles, proportionnellement à leur part de capital. Ce droit leur permet de compenser la perte sur leurs actions anciennes par le gain réalisé :

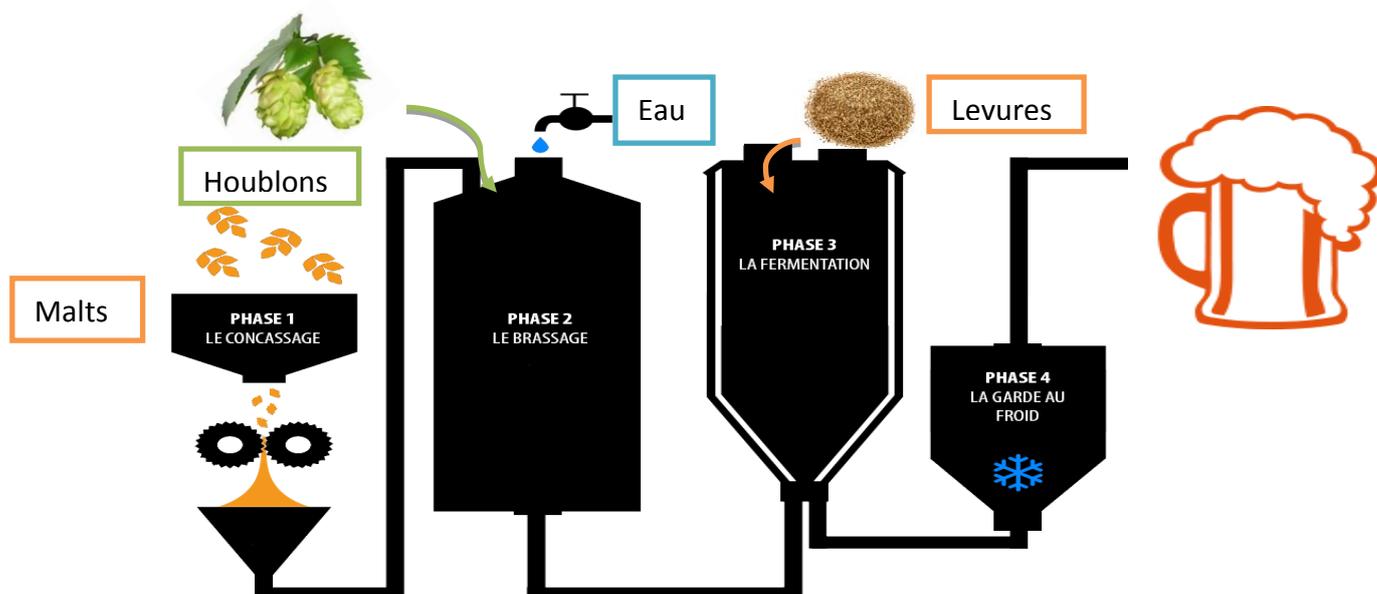
- soit par la souscription d'actions nouvelles,
- soit par la vente de ce droit à des personnes qui en ont besoin pour être autorisées à souscrire des actions nouvelles.

## BRASSEZ-MOI !

Paul et Hugo se sont rencontrés en 2014 en licence Biotechnologie à la Faculté des Sciences et Technologies de La Rochelle et sont aujourd’hui en fin de Master 2 Génie Biotechnologie et Management en Agro-Industries. Dans le cadre de leurs études, ils ont effectué plusieurs stages dans des brasseries artisanales, « La vieille mule » à Montélimar pour Paul et « Le Parisis » à Paris pour Hugo. Passionnés de brassage traditionnel, ces deux étudiants souhaitent ainsi, à la fin de leurs études, travailler dans un lieu d’échange et de partage avec les consommateurs afin de faire découvrir les secrets de ce mode de fabrication de bière né aux Etats Unis.

En août 2016, ils décident ainsi de s’associer pour travailler sur un projet qui leur tient à cœur : l’ouverture d’un *Brew-Pub* à La Rochelle.

Un *Brew-Pub* est un *pub* dans lequel le client consomme la bière brassée sur place. À la différence des pubs classiques, la brasserie artisanale est donc située dans le *pub*. Les brasseurs officient aussi en tant que serveurs et peuvent ainsi expliquer au client comment déguster une bière, l’origine des arômes, les matières premières utilisées... Pour le client c’est aussi l’opportunité de voir le brasseur travailler puisque les différentes cuves sont sur place.



Paul et Hugo souhaitent implanter un *Brew-Pub* dans le quartier des Minimes (cf. annexe 5). La zone ne disposant aujourd’hui que de peu de lieux de consommation présente ainsi des intérêts majeurs. Le point de vente serait situé au cœur d’une population étudiante jeune et dynamique et très touristique à la belle saison. L’objectif, au-delà des intérêts purement marketing de connaissance du client et d’optimisation de la réponse à ses attentes serait de créer une communauté de clients fidèles parce que passionnés. Le recours au financement participatif pour le lancement du projet devrait renforcer cet aspect.

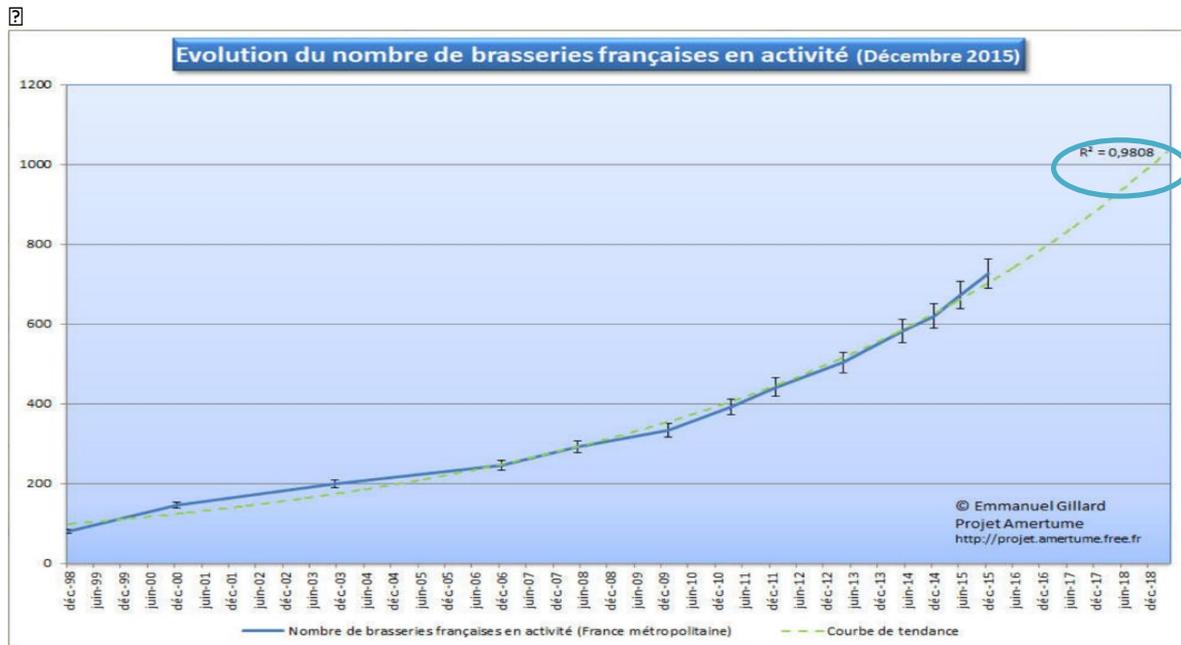
À partir de votre analyse et en vous appuyant sur la documentation fournie, vous aiderez Paul et Hugo à développer une stratégie marketing permettant le lancement de l'entreprise. Vous ferez notamment des propositions argumentées en termes de cible(s), d'offre(s) et de communication et proposerez éventuellement des études complémentaires.

## Annexe 1 - Le marché de la bière

Le marché de la bière est un marché en constante évolution. Il ne dépend pas seulement des diverses tendances mais aussi de la météo, du dynamisme de la ville et des événements culturels ou sportifs.

Depuis 30 ans ce secteur a diminué de 30 %, cependant les années 2015 et 2016 ont connu une hausse de 3,5 % avec une augmentation en circuit alimentaire de 5% et une baisse en CHR (Cafés, H de 1%. C'est la première fois que l'on constate une évolution depuis 30 ans et ceci est dû à l'explosion des brasseries artisanales.

En effet les pronostics en 2015 montraient qu'il y avait une évolution de ce nombre et que la France devait atteindre le nombre de 1000 brasseries artisanales en 2019 :



SOURCE : [HTTP://PROJET.AMERTUME.FREE.FR/](http://projet.amertume.free.fr/)

Finalement, l'année 2016 a connu une croissance exceptionnelle en nombre de brasseries artisanales et le chiffre des 1000 brasseries a été atteint en novembre 2016.



Evolution du nombre de brasseries françaises en activité (Novembre 2016). Source : <http://projet.amertume.free.fr/>

Cette réussite est due à un intérêt nouveau du public qui ne considère plus la bière comme un produit de consommation courante mais qui peut être dégusté au même titre que du vin ou du whisky par des connaisseurs. La réussite du festival de la bière artisanale en 2016 à Lyon ainsi que l'accueil en 2015 du festival mondial des *Craft Beer* (bière artisanale) à Paris montre une reconnaissance au niveau international des brasseurs français ainsi qu'un réel engouement des Français pour ce produit. La France est aujourd'hui le deuxième pays avec le plus de brasseries artisanales et suit le modèle du leader mondial : les Etats-Unis.

La ferveur récente pour les bières artisanales peut trouver plusieurs explications. La créativité des brasseurs est aujourd'hui incroyable et on ne reste pas sur le modèle standard des bières belges mais de nouveaux produits arrivent sans cesse. On peut citer les NEIPA, des *New England India Pale Ale* qui mettent en avant des bières aromatiques et laissent de côté l'amertume de l'IPA classique grâce à des houblons aromatiques avec des notes d'agrumes, de menthe, de mangue et autres. Les *Milks Stout* (bière noire épaisse avec un ajout de lait) sont de plus en plus appréciées grâce à leur onctuosité digne d'un cappuccino. On pourra aussi noter l'évolution des *Lagers* qui ne sont plus forcément que des bières dites « de soif » ainsi que le travail autour des bières acides, fumées ou l'utilisation de nouvelles levures (brettanomyces).

Le goût devient une nouvelle priorité avec une production plus qualitative que quantitative. On pourra noter dans ce sens qu'en 2010 seulement 30% des femmes se disaient buveuses de bières tandis qu'aujourd'hui ce chiffre atteint 45%. Les brasseries industrielles classiques sont en difficulté en France avec - 4 % pour Kronenbourg en 2016 et l'obligation d'élargir leur gamme avec des produits ressemblant aux bières issues de brasserie artisanale (Lefte Cascade IPA, Chouffe IPA, Rince Cochon IPA...).

Nota : IPA (India Pale Ale) : Style de bière à fermentation haute d'origine anglaise. Bien connue des amateurs de bière, l'IPA est une version forte en houblon et en alcool.

Cette diversité de produits s'explique par l'utilisation de plus de 500 houblons différents, plus de 50 malts ainsi qu'un nombre d'adjuvants presque illimité (fruits, épices, vieillissement en fût, fumage...). D'autre part, les tendances actuelles du circuit-court et du home-made sont complètement en accord avec la brasserie artisanale.

En effet, après de nombreux scandales en alimentaire, politique et autres grosses industries, les brasseries artisanales vont chercher à s'approcher du client en lui offrant différents ateliers de découverte, en offrant des bières bio ou des bières produites avec des matières premières exclusivement françaises.

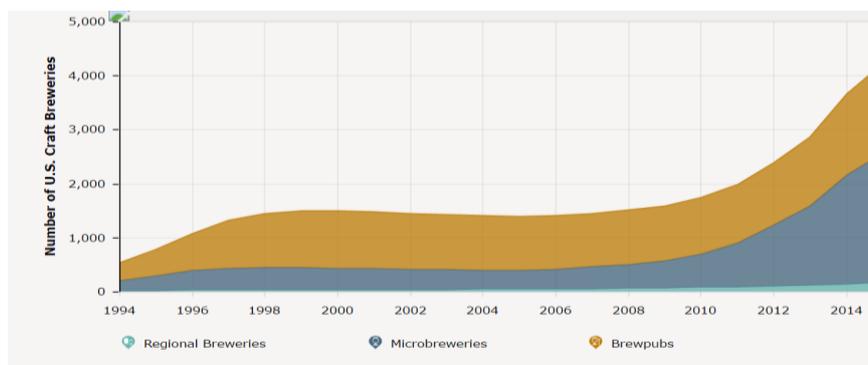
Il est intéressant de savoir que la France est le premier producteur de malt du monde et que les brasseurs internationaux s'intéressent aux houblons alsaciens. De plus, il existe une nouvelle association, le Syndicat National des Brasseurs Indépendants (SNBI) qui reconnaît et aide le travail des brasseurs artisanaux français. Les brasseries artisanales ne représentent que 4% du marché de la bière française mais sont en train de faire une réelle révolution.

## Annexe 2 - Les Brew-Pubs

Le modèle à suivre, pour les brasseurs artisanaux, est celui des États-Unis, qui, après la prohibition, a explosé et a créé un nouveau concept : les *Brew-Pubs*. Un *Brew-Pub* propose un brassage à lieu ouvert. À tout moment, les clients peuvent donc déguster une bière mais aussi discuter avec les brasseurs ou tout simplement les regarder travailler.

La légalisation des *Brew-Pubs* a eu lieu entre 1985 et 1995 en fonction des États et est devenue un véritable phénomène de mode. En effet, leur évolution a été plus rapide que celle des brasseries artisanales. En supprimant les intermédiaires et en permettant encore plus de créativité et de proximité, ce modèle met en exergue tous les points forts des brasseries artisanales.

Le nombre de *Brew-Pub* aux États-Unis est en constante évolution, on peut supposer que la France, qui a 15 ans de retard sur le modèle américain, verra naître des centaines de *Brew-Pubs* dans les années à venir. En 2008, quand il y avait 500 brasseries artisanales aux États-Unis, on pouvait compter environ 1000 *Brew-Pubs*.



EVOLUTION DES MICROBRASSERIES ET DES BREW-PUBS EN FONCTION DU NOMBRE DE BRASSERIES ARTISANALES AUX ETATS-UNIS

SOURCE : [HTTPS://WWW.BREWERSASSOCIATION.ORG/](https://www.brewersassociation.org/)

En France, aujourd'hui, on ne compte qu'une trentaine de *Brew-Pubs* dont certains ne sont que des restaurant-brasseries (une seule bière brassée sur place) ou des brasseries artisanales avec une tireuse posée sur une table dans un coin.

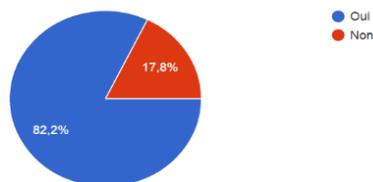
On observe une très mauvaise répartition des *Brew-Pubs* en France et notamment vers La Rochelle notre première zone d'intérêt. De nombreuses grandes villes se trouvent dépourvues de *Brew-Pub* et le modèle de la franchise pourrait satisfaire les attentes de nombreux consommateurs en permettant une ouverture rapide de ces nouveaux lieux de consommation.

Par ailleurs, une offre spécifique aux entreprises (avec des journées de séminaire par exemple), aujourd'hui inexistante, pourrait être une réelle opportunité de développement de la clientèle.

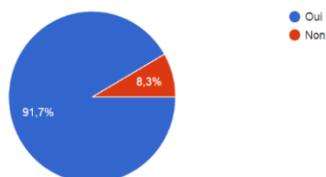
### Annexe 3 - Résultats du sondage réalisé sur les réseaux sociaux en novembre 2016

Nos deux fondateurs ont réalisé un court sondage via Internet et les réseaux sociaux en novembre 2016. Ils ont obtenu 449 réponses.

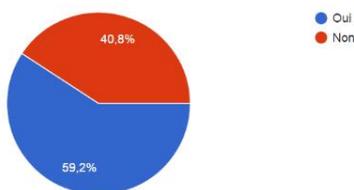
Buvez vous régulièrement de la bière ? (444 réponses)



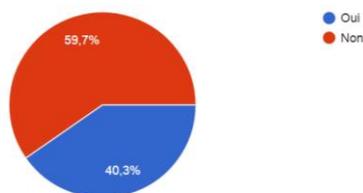
Êtes vous intéressé par la découverte de nouveaux produits, nouveaux arômes ? (444 réponses)



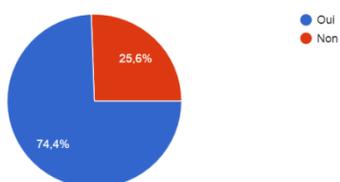
Connaissez vous les bières artisanales ? (IPA, Stout, ...) (444 réponses)



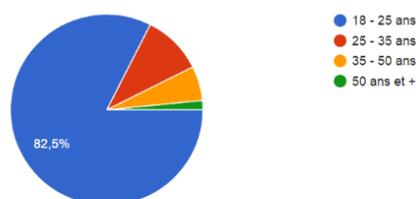
Connaissez vous précisément le procédé de fabrication ? (444 réponses)

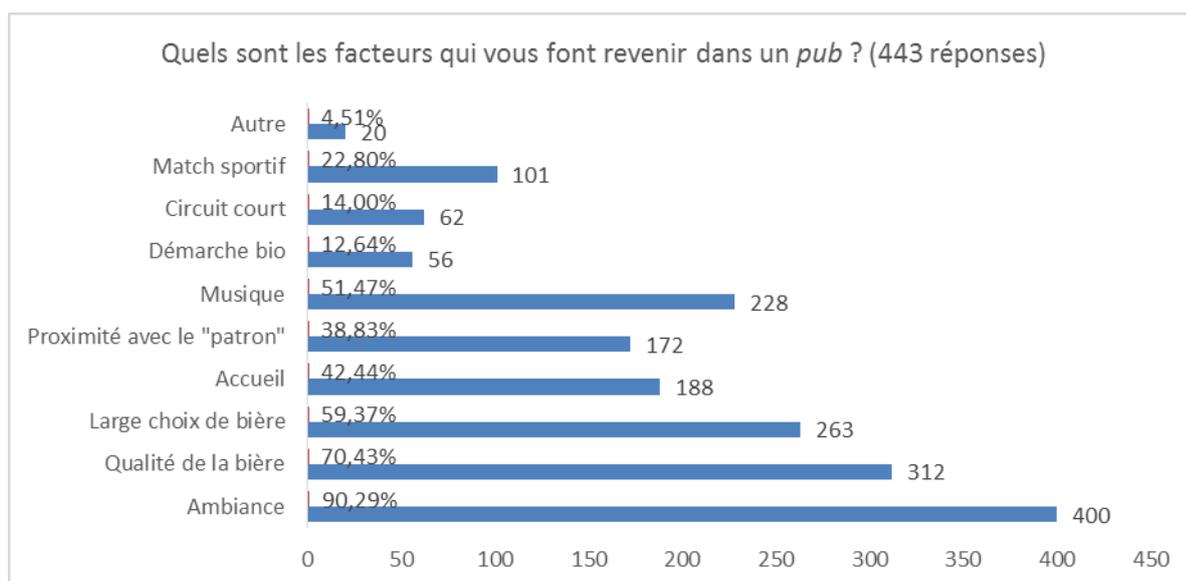


Désirez-vous connaître la corrélation entre le procédé et les arômes de la bière ?



Tranche d'âge ? (445 réponses)





#### Annexe 4 - Analyse de la concurrence

L'analyse de la concurrence ne fait apparaître aucun concurrent direct sur la ville de La Rochelle puisqu'il n'y a à ce jour aucun *Brew-Pub*. Cependant, on dénombre 5 brasseries artisanales aux alentours de La Rochelle : « La Rocheloise », « La Beun'aise », « la Maison Bastard », « la Lanterne », ainsi que « La Science Infuse », brassée au sein de l'Université. Ces brasseries ne distribuent pas elles-mêmes leur production et vendent en GMS et/ou sur les marchés.

Les concurrents les plus directs sont donc les *pubs* et les bars à bière de La Rochelle. Ceux situés en centre-ville, forte zone d'attraction touristique, bénéficient d'un flux important et régulier de clientèle. La clientèle des bars situés en périphérie de la ville (10 minutes en voiture en moyenne) est essentiellement locale.

Parmi les concurrents directs, deux établissements se démarquent et servent de référence dans leur catégorie : « Le général Humberts », un *pub* à forte affluence basé en centre-ville de La Rochelle, et « La Mouss'rit », un bar à bière avec des horaires d'ouverture plus restreints et situé en périphérie de La Rochelle.

Le tableau ci-dessous présente les différents facteurs retenus dans le comparatif des principaux concurrents réalisé par Paul et Hugo en février 2017 :

Etude comparative des principaux concurrents réalisée par Paul et Hugo en 2017		
Facteurs (de 0 à 5*)	Général Humberts	Mouss'rit
Profondeur Gamme	***	*****
Ambiance	*****	**
Fréquence des évènements	*****	***
Horaires d'ouverture	*****	**
Bonus (fléchettes, jeux...)	**	****
Attractivité des prix	***	***

Qualité des produits	**	****
Proximité avec le client	**	***
Authenticité du lieu	***	**
Cours de dégustation	0	0
Possibilité de brasser	0	0

À la même époque, les deux fondateurs ont également effectué les relevés de prix suivants dans plusieurs établissements situés en ville :

<b>Prix moyen d'une bière sur la Rochelle (février 2017)</b>	
<b>Etablissements</b>	<b>Prix moyen d'une bière de 25 cL (hors Happy Hour*)</b>
Académie de la bière – Pub	3,30 €
Général Humberts - Pub	3,15 €
The Famous – Pub	3,50 €
Captain Houblon – Bar à bière	5 € (33 cL)
Mouss'rit	3 €

\*Anglicisme signifiant littéralement « heure heureuse » est une période d'une ou plusieurs heures au cours de laquelle un débit de boisson propose des consommations à des tarifs plus avantageux que d'ordinaire.

## **Annexe 5 - Présentation de La Rochelle et du quartier des Minimes**

Divers événements font de La Rochelle une ville attractive et une des plus touristiques de France, comme par exemple : le festival des Francofolies (100 000 spectateurs en moyenne, en juillet), le championnat du monde de plongeon de haut vol (75 000 spectateurs, en juillet), le salon nautique à flot du « grand Pavois » (100 000 spectateurs en moyenne, en octobre). Mais aussi d'autres événements comme le festival international du film d'aventure, la fête du port de pêche, le festival Jazz entre les deux tours, le marathon ou encore différents salons dans les espaces de congrès. De plus, le stade rochelais est en plein essor rugbyistique puisque le club est en première division française (Top 14) et dispute la coupe d'Europe.

Le quartier des Minimes, lieu d'implantation prévu du *Brew-Pub*, est un quartier dynamique, étudiant et touristique à la belle saison. Il possède notamment : un des plus grands ports de plaisance d'Europe (3600 places à flots, 11 km de pontons), une plage exposée à l'Ouest, de multiples résidences d'étudiants, des résidences de vacances ouvertes pendant la saison touristique, deux espaces de congrès et un campus universitaire (Université et écoles) accueillant environ 10 000 étudiants.

Il est situé à 10 minutes de la vieille ville à vélo. Il demeure moins fréquenté que le centre-ville, mais abrite également moins de bars et de restaurants. Ces derniers sont essentiellement concentrés sur deux sites : entre le port de plaisance et la plage d'une part, près du siège de l'Université d'autre part.

Pour des raisons de disponibilité autant que de coût, le lieu d'implantation envisagé du *pub* se trouve sur les docks, emplacement beaucoup moins fréquenté situé entre ces deux zones d'attraction.



Source : Géoportail

#### Annexe 6 - Structure de coûts pour 1 litre de bière brassé (calculs réalisés par les fondateurs)

Le modèle du *Brew-Pub* utilise des petits volumes de production avec un procédé de fabrication permettant l'élaboration de multiples recettes aux arômes toujours plus variés. Nos entrepreneurs prévoient d'installer 6 tireuses. Avec cette installation, il est possible de proposer 6 bières différentes simultanément, dont une partie peut être des produits récurrents et une autre des produits à grande variabilité destinés à attiser la curiosité des clients. D'autre part, d'un point de vue financier, la réduction des intermédiaires permet aux brasseurs de vendre une bière de qualité à un prix abordable pour le client.

La première année, il est raisonnable de prévoir un volume de production compris entre 150 et 200 hectolitres (soit entre 15 000 et 20 000 litres). L'installation prévue peut permettre de produire jusqu'à 75 000 litres de bière mais cela nécessiterait l'embauche d'un autre employé et augmenterait les coûts. Sur ces bases, nos fondateurs ont établi les structures de coûts suivante :

Structure de coûts pour 1 litre de bière brassée dans l'hypothèse de 20 000 litres produits par an	
Production	3,76
Commercialisation	0,03
Divers	1,30
Total par litre	5,09

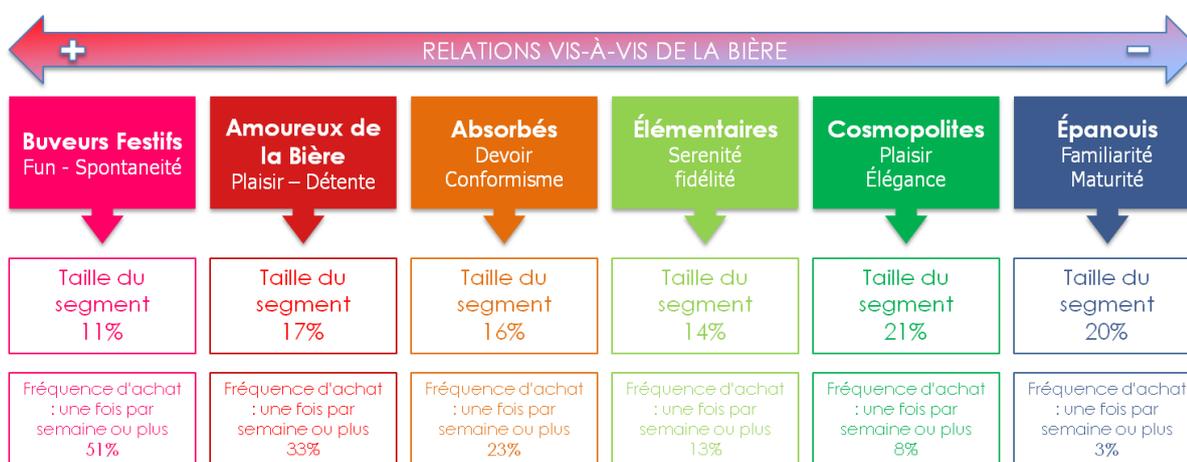
Structure de coûts pour 1 litre de bière brassée dans l'hypothèse de 30 000 litres produits par an	
Production	2,88
Commercialisation	0,02
Divers	0,86
Total par litre	3,76

**Annexe 7 - Tableau récapitulatif des ventes de bières de différents bars de La Rochelle (chiffres estimés par les fondateurs)**

Nom de l'établissement	Hectolitres de bières vendus en moyenne à l'année
<b>Cafés</b>	
Café de la Renommée	156
Café du bassin	85
<b>Bars à cocktails</b>	
La Boca	96
Captain Ice	70
<b>Bars à ambiance</b>	
Le phare	130
Les enfants du rock	261
<b>Pubs à spécialité de bières</b>	
Chez Auguste	1640
The Famous	1100

## Annexe 8 - Profil des consommateurs de bière

La société d'études Trialpanel (<http://trialpanel.com>) distingue 6 segments de consommateurs de bières en France :



### Les Buveurs festifs : Fun et Spontanéité

Ce sont principalement des étudiants masculins. Ils adorent la bière, son goût. C'est leur boisson alcoolisée préférée, ils y sont fidèles et en consomment quotidiennement. Ils achètent différentes marques mais ils sont limités au niveau de leur budget. Ils adorent boire de la bière à tout moment de la journée et en tout lieu, sans rituel spécifique. Ils cherchent à s'amuser, et trouvent de multiples occasions, de préférence hors de la maison pour boire de la bière : avec des amis, dans un bar, pendant des événements sportifs.

### Les Amoureux de bières : Plaisir et Détente

Ce sont majoritairement des hommes, amoureux de bières. Bien qu'ils en consomment régulièrement, ils font attention à la quantité qu'ils boivent. Ils prennent plaisir à planifier leurs moments de dégustation et ils adorent découvrir de nouvelles variétés, y compris des marques artisanales. Ils n'ont pas d'horaires définis pour la consommation de bière, ces moments sont variés mais ce sont toujours des moments de détente.

### Les Absorbés : Devoir et Conformisme

Ce groupe est composé principalement d'adultes âgés de 25 à 44 ans, avec un pouvoir d'achat plus limité. Ils représentent un des groupes qui consomment le moins de boissons alcoolisées. Ils boivent de la bière lors d'occasions spéciales tels que les anniversaires ou les réunions de famille.

### Les Élémentaires : Sérénité et Fidélité

Ce groupe est composé principalement d'adultes âgés de 25 à 44 ans. Ils consomment peu de boissons alcoolisées en général. Ils choisissent des boissons qui ne sont pas fortes, préférant les goûts sucrés et les bières aromatisées. Peu aventureux, ils n'aiment pas prendre de risque et sont donc très fidèles à leurs marques. Leurs occasions de consommation de bière se présentent la plupart du temps à la maison pour des fêtes ou des événements particuliers.

### Les Cosmopolites : Plaisir et Élégance

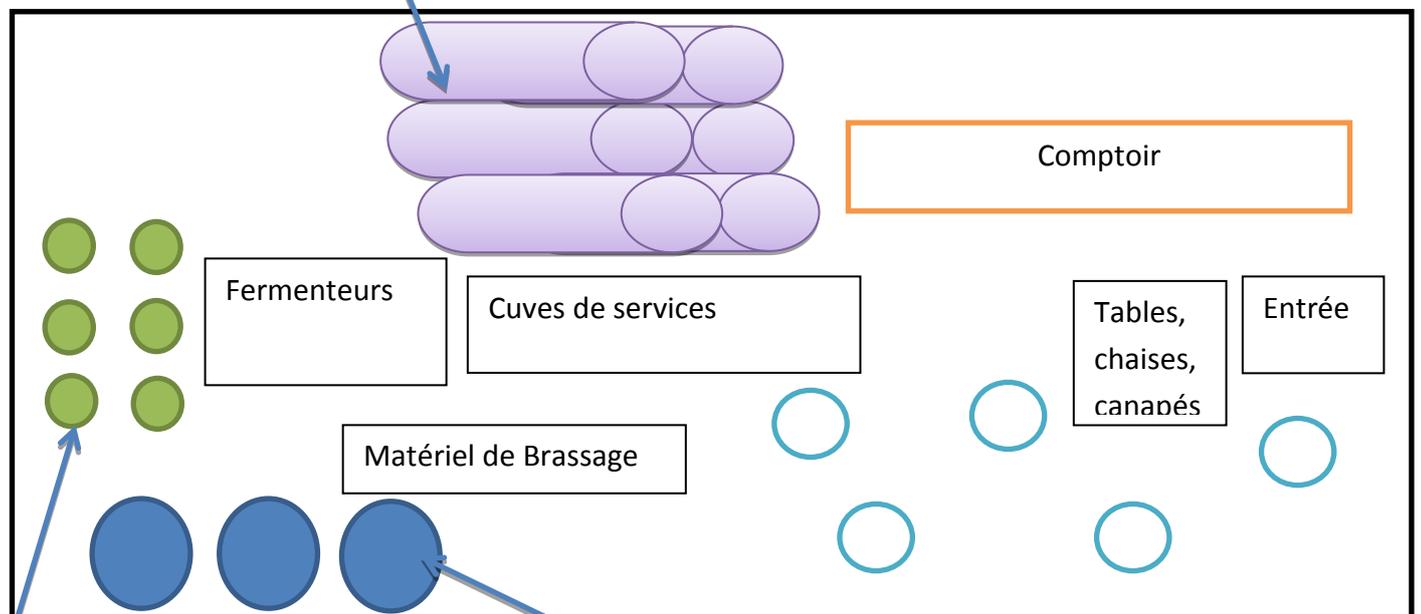
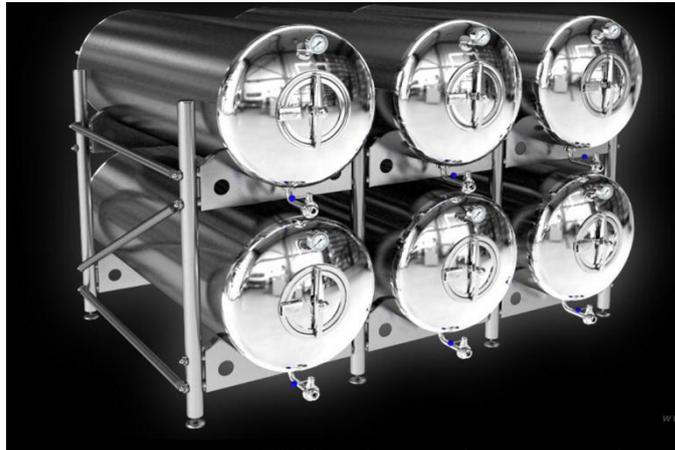
Ils ont entre 40 et 50 ans, hommes et femmes, avec des enfants et un niveau socio-économique élevé. Ils aiment et consomment différentes boissons alcoolisées, surtout du vin. Ils apprécient les bonnes choses et choisissent

des produits de grande qualité. Ce sont des consommateurs avertis qui s'intéressent aussi aux modes de fabrication des produits qu'ils consomment. Ils adorent découvrir et essayer des bières d'artisan ou des bières d'importation aux arômes plus intenses. La bière n'est pas leur boisson préférée, mais ils savent la déguster.

### **Les Épanouis : Familiarité et Maturité**

Il s'agit principalement de femmes âgées de plus de 50 ans. C'est le segment qui consomme le moins de boissons alcoolisées en général. Les Épanouis sont peu intéressés par les modes et tendances qui émergent sur le marché des bières. Ils sont très fidèles à leur marque et ils font attention à la quantité qu'ils boivent. La bière sans alcool rentre également dans leur consommation. Ils dégustent leur bière pour leur propre plaisir et n'ont pas besoin d'occasions particulières.

## Annexe 9 - Projet de structure du point de vente (matériels et implantation)



Local : 120 m<sup>2</sup>. Nombre de places assises : 40



## **Annexe 10 - Autres concepts atypiques du moment**

### **Le Brew unique à Paris 2<sup>nd</sup> arrondissement – Micro-atelier de brassage**

Micro atelier de brassage qui propose des cours de brassage aux particuliers et aux entreprises.

### **Tree Brewing Beer Institute à Kelowa, Canada**

Pub spécialisé dans les plateaux de dégustation. (bières et pain au malt)

### **Le Bieristan à Villeurbanne**

Bar-restaurant-jardin spécialisé dans les microbrasseries régionales, issues d'un rayon de 200 km autour de Villeurbanne. Large choix de bières artisanales accompagnées d'un plat cuisiné par le chef cuistot : glace au houblon, burger avec du malt grillé, sauce à la bière, ...

### **Le Triangle à Paris**

Restaurant et microbrasserie qui propose des assiettes à partager faites maison, accompagnées des bières artisanales à la pression.

### **La belle Hortense à Paris**

Bar à vin et librairie, cette cave du Marais vous propose de savourer un verre de vin tout en se plongeant dans la lecture.

### **Au Fût et à mesure à La Rochelle**

Bar à cocktails commandés directement sur tablettes dans une ambiance électro-pop (concerts acoustiques) ou sportive (retransmission de matchs sur grand écran).

### **La Robe à Bordeaux**

Bar à vin au féminin ! Offre de vins produits par des viticultrices.

### **Le Paname Brewing Compagny – Paris 19<sup>eme</sup>**

Producteur de bières artisanales proposant des menus *street food* haut de gamme à consommer à côté des cuves.



## Éléments de réflexion sur le sujet

Un *Brew-Pub* est un *pub* dans lequel le client consomme la bière brassée sur place : la brasserie artisanale est donc dans le *pub* et les brasseurs sont les serveurs. L'élément de différenciation principal repose donc sur la création d'un lieu convivial et de partage où le brasseur peut expliquer aux clients comment déguster une bière, d'où viennent les arômes, quelles sont les matières premières utilisées. Le consommateur a également l'opportunité de participer au processus de production, voire de brasser sa propre bière sur du matériel de qualité. Ce concept est propice à la création d'une clientèle fidèle.

Le marché de la bière fait clairement apparaître une tendance lourde de consommation axée sur la bière qualitative issue d'une production artisanale au détriment d'une consommation plus quantitative de bières industrielles. Le *Brew-Pub* correspond à ce titre aux attentes des consommateurs actuels. La ville de La Rochelle, du fait de ses caractéristiques, pourrait ainsi accueillir ce nouveau concept de distribution. Le quartier des Minimes, lieu d'implantation du projet, est un quartier dynamique, étudiant et touristique mais moins fréquenté que les quartiers de la vieille ville. Il présente cependant l'intérêt d'être moins cher que les quartiers du centre.

### CIBLE(S)

Les clients ciblés, d'après les descriptions des différents profils de l'annexe 8, peuvent être :

- Les buveurs festifs (en l'espèce, la clientèle plutôt étudiante qui aime faire la fête ainsi que les touristes). Cette clientèle peut être captée grâce à la proximité du *Brew-Pub* avec l'Université à condition de proposer des prix attractifs et des événements.
  - Les amoureux de la bière, à condition de mettre en valeur de nouveaux produits, de créer une communauté et de proposer un lieu convivial propice à la détente et à la découverte du monde de la bière.
  - Les cosmopolites (pouvoir d'achat plus élevé) à condition d'offrir des services (dégustations privées, cours de brassage et de cuisine, bière personnalisée) dans un cadre raffiné.
- Ces cibles sont à hiérarchiser selon le positionnement choisi, le concept retenu et les développements envisagés (BtB, franchise, etc...).

### POSITIONNEMENT

La lecture des annexes doit inciter les candidats à proposer un lieu convivial et pédagogique, servant des produits de qualité où la proximité et les relations avec le client sont fondamentales.

Compte tenu du lieu d'implantation du *Pub* (au cœur d'une population étudiante et touristique, mais sur un axe peu fréquenté) et du résultat du sondage (ambiance déterminante), il est nécessaire d'organiser des événements pour créer du trafic. Dans ce cadre, plusieurs ambiances sont envisageables selon la ou les clientèles ciblées : décalé & festif, culturel & branché, naturel & bon vivant par exemple. Les candidats sont invités à proposer un nom symbolisant ce positionnement.

### CONCEPT

**OFFRE : ARTISANALE ET PERSONNALISEE**

Le modèle du *Brew-Pub* utilise des petits volumes de production avec un procédé de fabrication permettant l'élaboration de multiples recettes aux arômes toujours plus variés. Avec 6 tireuses, il est possible de proposer 6 bières différentes simultanément, dont une partie peut être des produits récurrents et une autre des produits à grande variabilité destinés à attiser la curiosité des clients (et pouvant être créés avec eux). Ces recettes peuvent également être conçues comme des « collections » qui suivent les tendances de la mode (un nom et une identité peuvent être donnés à chaque nouvelle bière). Au-delà du prix au verre (cf. modèle économique), il est possible de proposer des ateliers de fabrication de bière. Le forfait payé pourrait alors donner droit à X bière gratuite à son nom. Des préconisations en terme de merchandising, d'ambiance et de décoration (cohérentes avec le positionnement choisi) sont attendues.

### **COMMUNICATION**

---

Le modèle du *Brew-Pub* repose sur un brassage à lieu ouvert. À tout moment, les clients peuvent donc déguster une bière mais aussi discuter avec les brasseurs ou les regarder travailler. Sur certains créneaux horaires, ils peuvent également participer au processus de production. Ces éléments doivent être mis en avant.

Marketing d'entrée : le *Brew-Pub* est situé dans un quartier fréquenté mais en dehors des flux naturels de circulation des clients et des zones d'attractions des touristes. Il lui faut donc attirer la clientèle vers le point de vente. L'organisation de concerts, concours de dégustation, soirées étudiantes et diffusions de compétitions sportives permettrait de satisfaire pleinement la clientèle étudiante à la recherche d'une ambiance festive. La présentation d'œuvres d'artistes locaux, l'organisation de débats, l'élection du meilleur brasseur, la mise en place d'un piano-bar ou d'un café-théâtre devraient contenter une clientèle davantage axée sur la découverte de la bière.

Marketing de transformation : il est utile d'inciter les clients qui ont fabriqué leur bière à la faire goûter à leurs amis (invitation à des *happy hours* privées, etc.). La consommation de bière doit être accompagnée d'une offre cohérente de boissons sans alcool et de snacking (planches apéro, produits régionaux, etc.).

Marketing de fidélisation : le concept est propice à la création d'une communauté de clients. Les réseaux sociaux sont ici incontournables. Pour les alimenter en contenus et répondre aux attentes des clients-initiés, il est possible d'envisager des journées de brassage au cours desquelles les clients créeraient leurs propres bières, des concours de dégustation, des élections du meilleur client-brasseur...

### **MODELE ECONOMIQUE**

---

Le modèle du *Brew-Pub* (le producteur est le vendeur) limite les intermédiaires et donc les coûts. Le client peut en principe déguster une bière à haute valeur ajoutée au même prix qu'une bière classique. Un prix situé entre 2,50 et 3 euros les 25 cl est à conseiller (en cohérence avec le positionnement choisi). Si l'on part de l'hypothèse d'une bière vendue 3 euros TTC les 25 cl (soit 10 euros HT le litre), il est possible de calculer la marge sur exploitation à partir de l'annexe 6.

Nb : 20 000 litres de bière (200 hectolitres) par an représentent environ 400 litres de bières vendus par semaine.

### **DEVELOPPEMENTS POSSIBLES**

Le développement d'un service Business to Business : la proposition d'une offre spécifique aux entreprises avec des journées séminaire par exemple pourrait être une réelle opportunité de développement de la clientèle. Il faut pour cela effectuer des études complémentaires qualitatives des attentes/freins de la clientèle entreprise et des études juridiques.

Le développement d'un réseau de franchise : il est possible de penser dès le départ le concept comme susceptible d'être franchisé. L'idée est de permettre aux futurs franchisés d'obtenir les mêmes fournisseurs de matières premières de qualité à tarif négocié, tout en les laissant libres de créer les bières qu'ils veulent (les meilleures recettes pouvant être diffusées à tout le réseau par la suite). Des études complémentaires sur le système de franchise, sur le pricing de la licence et sur les zones d'implantations potentielles sont nécessaires.

## Annexe 6 – Exemple de sujet option D

### PRÉSENTATION DU CONTEXTE

Alors que les portefeuilles d'activités et de services des banques ne cessent de s'étoffer (banque de détail, services de crédit, assurances, *leasing*, etc.), que la relation clientèle se diversifie (banque en ligne), les banques voient le volume de données disponibles pour chaque client croître de façon exponentielle et de nouvelles problématiques commerciales émerger. Comment mieux comprendre les comportements des clients et les anticiper ? Comment créer de la valeur, en extrayant en temps réel les informations pertinentes de la profusion de données collectées ?

La BDCL, banque de détail a lancé son programme DATA en 2016. Il regroupe trois expérimentations sélectionnées par les équipes du cœur de métier et la DSI pour répondre à de nouvelles ambitions. Ces expérimentations ont été menées par OCTO une entreprise de service numérique (ESN) spécialisée dans **le conseil, l'expertise IT et la construction d'applications stratégiques**. Parmi les expérimentations conduites, citons :

- **REBOND 360 – Bâtir un socle de données** pour permettre aux conseillers des particuliers de mieux rebondir commercialement au travers du développement de nouvelles fonctionnalités ;
- **PFM/BFM – Apporter de l'intelligence** aux clients particuliers et professionnels afin de mieux gérer leurs finances, grâce à un moteur de règles et un modèle de prédiction évolutifs ;
- **Le temps retrouvé – Lutter contre la fraude** en générant des alertes après la collecte et l'analyse d'actions.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéresserons à la mise en place du projet *REBOND 360*.

Le projet s'articule de la façon suivante :

- collecte de différentes sources (relevés de banque, différents journaux, différents indicateurs ...) ;
- historisation des données brutes dans *Hadoop – Spark* ;
- structuration et stockage dans la base de données *Cassandra* en vue d'alimenter les différentes applications en données structurées ;
- utilisation des données par les applications.

*REBOND 360* s'appuie principalement sur *Hadoop* (voir annexe 4) qui peut cibler plusieurs usages, tant IT que métier, et accroître les capacités de traitement et de gestion des données clients.

Les données collectées sur les clients peuvent venir de leur activité bancaire (achats, prélèvements, retraits, emprunts, etc.), de leur navigation sur les applications de la banque (y compris liées à des campagnes de publicité en ligne ou aux media sociaux), voire d'autres sources (objets connectés...).

### QUESTIONS

#### 1. L'exploitation des données

**1.1 Quelles perspectives offre la profusion de données (le big data) pour la relation client des banques ? À quelles conditions organisationnelles et techniques ?**

**1.2 En s'appuyant sur l'annexe 3, proposer une modélisation de la relation client (en explicitant les hypothèses éventuelles).**

## 2. Une infrastructure en cluster

Pour la réalisation de ce projet, la DSI a choisi Hadoop qui s'exécute sur des clusters de serveurs.

### 2.1 Justifier le bien-fondé de ce choix.

En vue de choisir une configuration pour ces clusters, la DSI souhaite faire une estimation des besoins en volume de stockage.

Hypothèses de l'estimation : alimentation quotidienne : 100 Go ; espace réservé hors HDFS : 20 % ; taille d'un disque : 2To ; un disque par data node ; valeur par défaut ou à choisir pour les autres éléments.

**2.2 Calculer le volume d'espace de stockage nécessaire pour la première année ainsi que le nombre de data nodes.**

**2.3 Donner au moins un autre élément qui devra impérativement être pris en compte dans le dimensionnement du cluster.**

## 3 – Le stockage centralisé

La banque BDCL envisage de s'orienter vers un *data center*, déployé pour héberger l'ensemble de ces *clusters*. Ce futur *data center* sera le support d'une infrastructure virtuelle disponible en permanence.

**Proposer une solution (technologies, protocoles, architecture) pouvant répondre à ce besoin.**

## 4 – Visualiser la situation des comptes de clients

Afin d'anticiper le découvert des comptes de clients, la banque BDCL souhaite permettre aux conseillers financiers de visualiser le solde des comptes de leurs clients. Pour permettre la réalisation de cette interface graphique, un document XML contenant le solde des comptes de chaque client devra être produit.

**4.1 Après avoir développé les fonctions Map et Reduce nécessaires au traitement demandé, écrire le programme permettant de générer le document XML ci-dessous à partir de la base de données MongoDB donnée en annexe 7.**

```
<ListeClientConseiller>
  <id></id>
  <Conseiller></Conseiller>
  <account>
    <id>2102</id>
    <client>Isaac Asimoc</client>
    <previousBalance>1261.34</previousBalance>
    <newBalance>-53.64</newBalance>
  </account>
  <account>...</account>
  ...
</ListeClientConseiller>
```

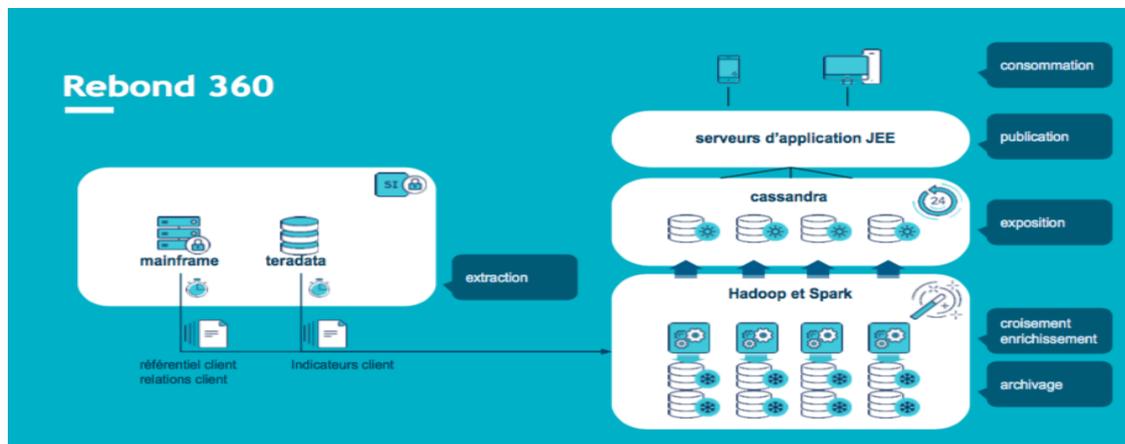
Remarque : la base de données MongoDB conserve les opérations bancaires des 3 derniers mois (puis elles sont archivées). Le solde est mis à jour à chaque fin de mois.

**4.2 Justifier la pertinence de développer des services web pour générer les divers indicateurs à l'usage des conseillers financiers.**

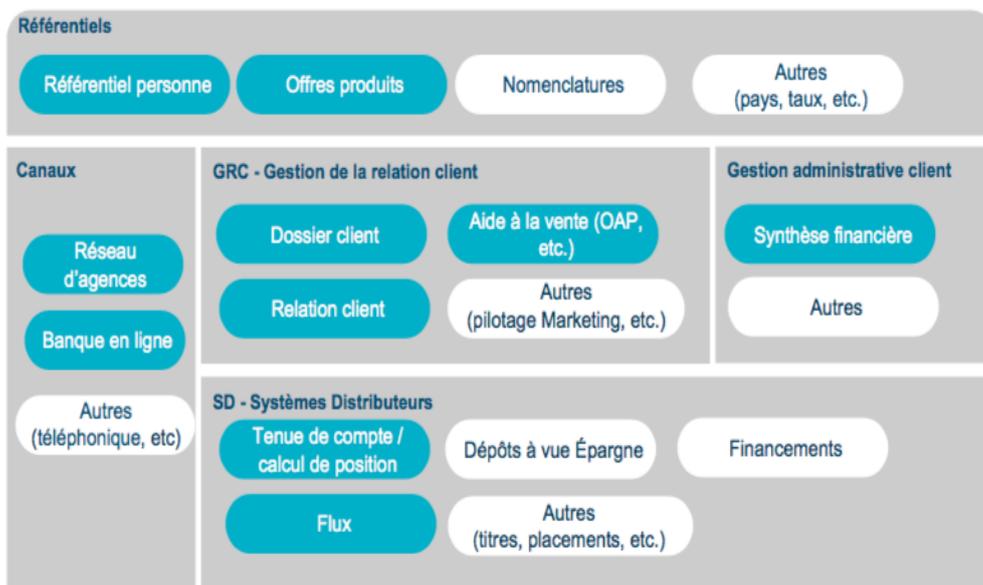
4.3 Présenter un mode d'organisation permettant à une équipe de développeurs de maintenir, adapter ou développer de nouveaux services web.

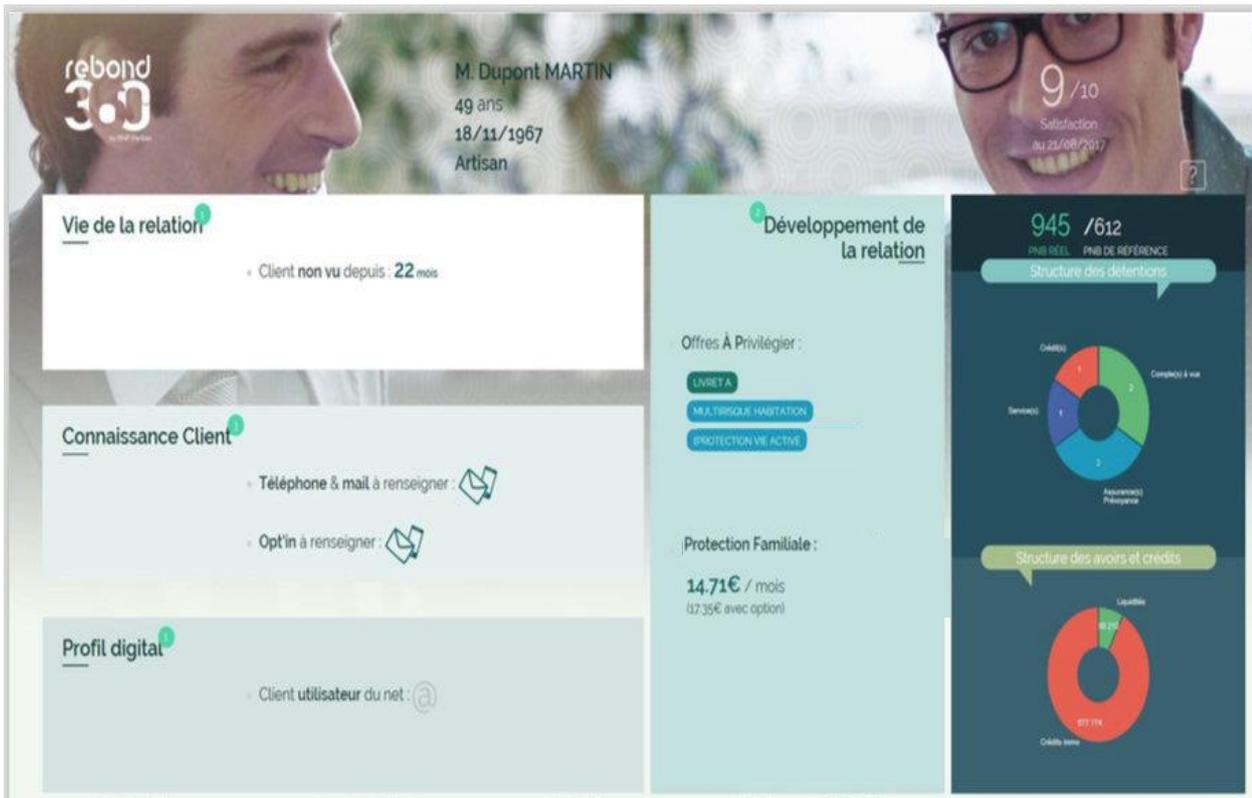
## ANNEXES

### Annexe 1 - Architecture technique



### Annexe 2 - Cartographie fonctionnelle de l'existant





**Annexe 3 - Exemple d'une interface applicative**  
**Détail des éléments visibles sur cet écran**

**Vie de la relation :** client non vu depuis 22 mois

**Connaissance Client :**

- téléphone et mail à renseigner
- opt'in à renseigner

**Profil digital :** client utilisateur du net

**Développement de la relation**

**Offres à privilégier :** Livret A / Multirisque habitation / Protection vie active

**Protection familiale :** 14,71 € / mois

**Structure des detentions**

Crédits	1 / Services	1
Comptes à vue	2 / Assurance-prévoyance	2

**Structure des avoirs et crédits**

Liquidités : 10 212 € / Crédits : 172 755 €

**Annexe 4 - Architecture Hadoop**

*Hadoop* comprend un grand nombre de composants open source, tous connectés à un ensemble de modules cœur destinés à capturer, traiter, gérer et analyser d'importants volumes de données.

Ces technologies sont entre autres :

**Hadoop Distributed File System (HDFS).** Ce système de fichiers supporte un directory hiérarchique conventionnel, mais distribue les fichiers sur un ensemble de nœuds de stockage sur un cluster *Hadoop*.

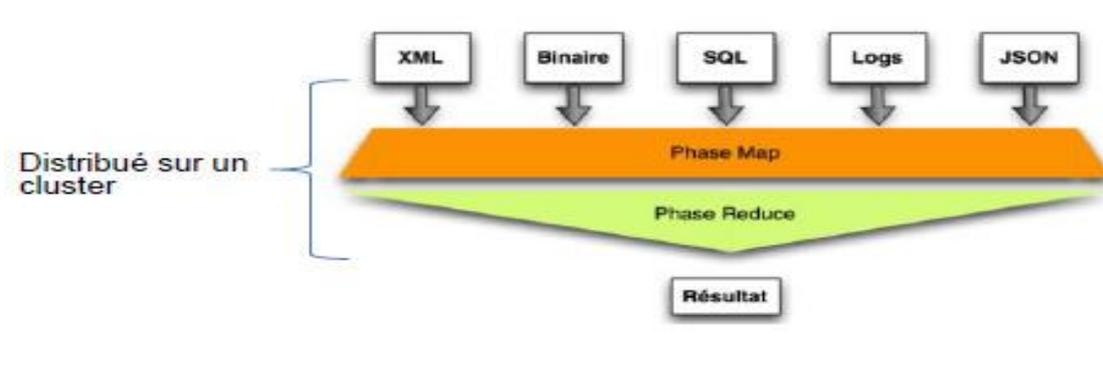
**MapReduce.** Il s'agit d'un modèle de programmation et d'un framework d'exécution pour traiter en parallèle des applications en mode batch.

**YARN** (Yet Another Resource Negotiator) est une technologie de gestion de clusters. Ce module prend en charge l'ordonnancement des tâches (jobs) et alloue les ressources au cluster pour faire fonctionner les applications et arbitrer quand il y a un conflit de ressources. Il surveille également l'exécution des jobs.

**Hadoop Common.** Un ensemble de bibliothèques et outils sur lesquels s'adossent les différents composants.

Dans un cluster *Hadoop*, ces pièces maîtresses ainsi que les autres modules sont placés au-dessus d'un système qui prend en compte le calcul et le stockage, sous la forme de nœuds.

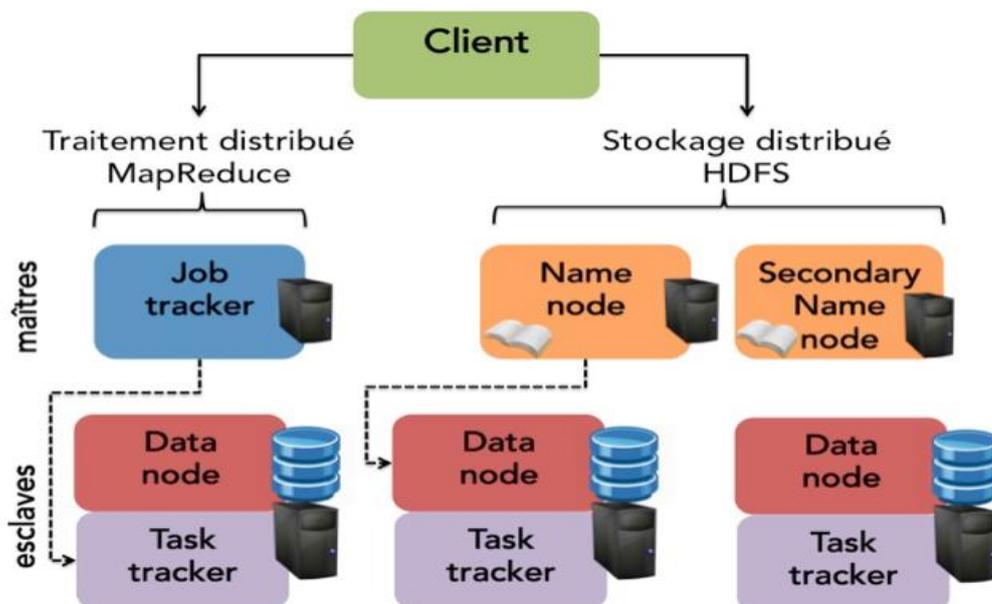
Ces nœuds sont connectés via un réseau interne très haut débit pour former un système de traitement distribué et parallélisé.



## Annexe 5 - HDFS – le stockage distribué

HDFS (Hadoop Distributed File System) est un système de stockage distribué et optimisé pour le stockage de gros fichiers. Il s'appuie sur le système de fichiers du système d'exploitation. L'architecture d'HDFS est de type maître / esclave. Elle est composée de plusieurs machines ayant des rôles différents :

- le NameNode est la machine maître HDFS ; contient tous les noms et blocs des fichiers, comme un gros annuaire téléphonique ; sait où sont les fichiers : quels blocs et quels datanodes ; gère les méta-informations (répertoires, noms, attributs et localisation des fichiers) ainsi que la réplication des blocs composant un fichier ; nécessite beaucoup de mémoire (*memory bound*) ;
- le Secondary NameNode est une sorte de Namenode de secours ; enregistre des sauvegardes de l'annuaire à intervalles réguliers ;
- le DataNode gère l'état d'un nœud HDFS et permet d'interagir avec ses blocs ; stocke les blocs du contenu des fichiers, sachant que le facteur de réplication HDFS par défaut proposé par *Hadoop* est de 3 ; nécessite beaucoup d'I/O lors des traitements et des transferts de données (*I/O bound*).



Dans HDFS, un fichier est découpé en blocs. Chaque bloc est répliqué dans le cluster de manière asynchrone. Un bloc est une zone continue sur le système de fichiers sous-jacent. La taille par défaut est de 64 Mo, mais elle peut être étendue à 128 Mo voire 256 Mo en fonction des besoins.

#### Annexe 6 - Map Reduce - le calcul distribué

Le principe du paradigme Map/Reduce est de diviser les données à traiter en partitions indépendantes, traiter ces partitions en parallèle et finalement combiner les résultats de traitements parallèles.

Le *Map* consiste en l'étape de découpage puis de distribution des différentes partitions de données constituées. La mise en œuvre se réalise habituellement à l'échelle d'une grappe de serveurs. Le *Map* est réalisé par un nœud qui distribue les données à d'autres nœuds. Chaque nœud en réception se charge alors du traitement sur les données reçues.

Le *Reduce* est l'opération complémentaire du *Map* qui consiste à récolter tous les résultats calculés en parallèle et les fusionner (*Reduce*) en un seul résultat global. Chaque partition de données distribuée se structure comme un couple clé/valeur. La clé est utilisée lors de la fusion pour regrouper les valeurs qui vont ensemble. Toutes les valeurs associées à une clé sont donc réunies à la fin du *Reduce*.

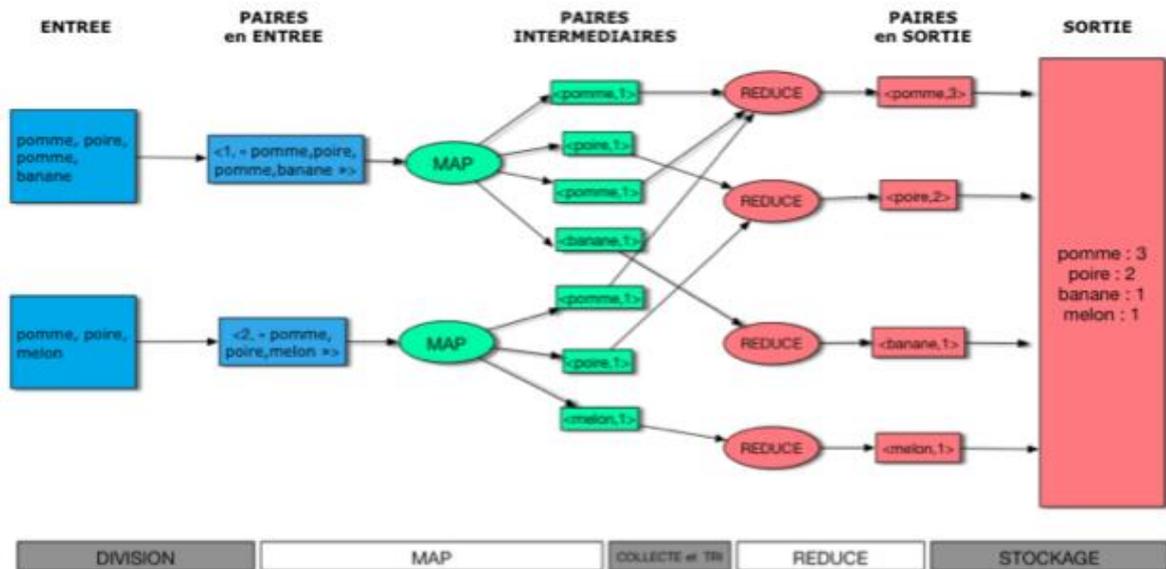


Illustration des étapes d'un processus MAP-REDUCE

## MapReduce sous MongoDB

Le principe de Map/Reduce est directement implémenté dans l'API de MongoDB, soit par les divers pilotes, soit par le shell à travers la méthode MapReduce des collections. La méthode MapReduce prend en paramètre une fonction Map, une fonction Reduce et un certain nombre d'autres paramètres optionnels passés comme un objet. Les fonctions de Map et de Reduce sont codées en javascript.

La fonction *Map* ne prend pas de paramètre, mais elle accède directement à l'entrée de la collection considérée par le biais de *this*. Le rôle principal de cette méthode est d'émettre, à l'aide de la fonction *emit*, un couple clé/objet. Par exemple, la fonction ci-dessous retourne un tel couple avec pour clé la valeur de l'attribut *Nom\_fruit* de l'entrée et pour objet une simple paire clé/valeur.

```
m = function () { emit(this.Nom_fruit, 1); };
```

La fonction *Reduce* prend en paramètres une clé et une collection d'objets associée à cette clé telles que générées par la fonction *Map*. Elle produit en retour un objet de même structure que ceux passés en paramètre.

On précise que la fonction *Reduce* peut-être appelée de manière itérative avec en paramètre des objets qu'elle a elle-même générés.

```
r = function (Nom, count) { return Array.sum(count); }
```

## Annexe 7 - Structure des documents

Exemple de conseiller (collection « conseiller »)

```
{ "_id" : 1200, "last" : "Cosme", "first" : "Christelle" }
```

Exemple de client (collection « client »)

```
{ "_id" : 1, "conseiller_id" : 1200, "last" : "Herbert", "first" : "Frank" }
```

Exemple de compte (collection « account »)

```
{ "_id" : 2102, "client_id" : 2, "type" : 1, "balance" : 1261.34 }
```

Exemple d'opération bancaire (collection « mouvement »)

```
{
  "_id" : ObjectId("5a85eaf797b7ea15972011c6"),
  "date" : "2018-03-1",
}
```

```
"operation_type" : 0, (* voir type en bas)
"amount" : -97.18,
"account_id" : 4104
}
```

\* Remarque : type\_opération = 1 pour un retrait en espèces, 0 pour autre.

## Annexe 8 - Exemple de requête MongoDB

Requête : db.movement.find()

Résultat (extrait) :

```
"_id" : ObjectId("5a85eaf797b7ea15972011c1"), "date" : "2018-03-1", "amount" : -46.31,
"account_id" : 5105, "operation_type" : 0 }
{ "_id" : ObjectId("5a85eaf797b7ea15972011c2"), "date" : "2018-03-1",
"amount" : -85.41, "account_id" : 2306, "operation_type" : 0 }
{ "_id" : ObjectId("5a85eaf797b7ea15972011c3"), "date" : "2018-03-1", "amount" : -50,
"account_id" : 2306, "operation_type" : 1 }
{ "_id" : ObjectId("5a85eaf797b7ea15972011c4"), "date" : "2018-03-1", "amount" : 326,
"account_id" : 2102, "operation_type" : 0 }
```

## Annexe 9 - Exemple de programme accédant à MongoDB

```
import org.mongodb.Mongo;
import org.mongodb.Database;
class Main {
    public static function main() {
        var cnx = new Mongo("localhost");
        var db : Database = cnx.getDB("bank");
        for (client in db.client.find({first : "Frank"})) {
            Sys.println(client.first + " " + client.last + ":");
        }
    }
}
```

## Annexe 10 - Classe XML

Propriétés (à portée objet) :

```
nodeName:String
nodeValue:String
parent:Xml
```

Méthodes (à portée objet) :

```
addChild (x:Xml):Void
elements ():Array<Xml>
firstChild ():Xml
removeChild (x:Xml):Bool
toString ():String
```

Méthodes statiques (à portée classe) :

```
createDocument ():Xml
createElement (name:String):Xml
createPCData (data:String):Xml
parse (str:String):Xml
```

## Éléments de réflexion sur le sujet

Le sujet aborde un ensemble assez large de domaines : le SI, les architectures systèmes et réseaux, la modélisation de données et l'écriture d'algorithme en utilisant les fonctions map et reduce. Il n'est pas demandé au candidat de connaître nécessairement certaines technologies puisque les annexes donnent les éléments nécessaires à exploiter pour répondre.

### 1. L'EXPLOITATION DES DONNÉES

#### 1.1 Quelles perspectives offre la profusion de données (le big data) pour la relation client des banques ? À quelles conditions organisationnelles et techniques ?

Sur cette partie, le jury attendait des définitions autour du big data (5V notamment) avant de montrer que cette profusion doit permettre de la création de valeur (par le profilage des clients et des stratégies commerciales proactives induites), au travers d'un double « alignement stratégique » (le SI évolue conformément à l'évolution de la stratégie, mais aussi la relation client s'adapte et se forme à ces nouvelles informations).

Plus généralement, l'infrastructure technique doit évoluer avec le renforcement des capacités de calcul et de stockage (avec quels coûts), en gérant des données toujours plus hétérogènes selon qu'elles sont structurées ou non (passage de ACID à CDP). Au niveau organisationnel, la gestion de ces données dont certaines sont sensibles impose des conditions particulières (RGPD, normes...).

#### 1.2 En s'appuyant sur l'annexe 3, proposer une modélisation de la relation client (en explicitant les hypothèses éventuelles).

Réflexion sur la partie structurée des données et l'intégration de données non-structurées et hétérogènes (NOSQL) : intégration de journaux, suivi des clics lors d'une visite par exemple, retraits aux distributeurs, etc.

Pour la partie structurée on attend :

Client, (avec héritage pour client digital),

Métier,

Portefeuille de services proposés par la banque + héritage

Portefeuille de services détenus par le client avec de quoi obtenir les montants totaux de liquidités et crédits (crédits à comprendre comme montant des emprunts en cours) utiles au profilage et indiqués sur l'interface.

Visites web et/ou physiques par client avec éventuellement la notion de conseiller et permettre le calcul de « non vu depuis x mois ».

De quoi calculer (et éventuellement stocker) les offres à privilégier par client.

Réflexion sur l'implémentation et donc la dénormalisation.

Hypothèses qui peuvent être évoquées (toujours en lien avec l'aide à la décision sur la relation client) : journalisation d'un certain nombre d'événements, tarification adaptée à des profils de clients, définition des offres à privilégier...

### 2. UNE INFRASTRUCTURE EN CLUSTER

L'architecture HADOOP mise en œuvre pour la banque BDD s'exécute sur des clusters de serveurs.

#### 2.1 Justifier le bien-fondé de ce choix.

Après avoir défini ce qu'est un cluster et cité quelques caractéristiques des clusters (disponibilité et tolérance aux pannes, équilibrage de charge, etc.), le jury attend du candidat qu'il justifie ce choix (dans le cadre d'une aide à la décision), et en tenant compte du contexte (exigences liées au big data + relation client).

#### 2.2 Calculer le volume d'espace de stockage nécessaire pour la première année ainsi que le nombre de data nodes.

Compte tenu des hypothèses proposées (et notamment du facteur de réplication de 3) : 67 dataNodes sont nécessaires pour le stockage du volume de données de la première année (365 jours). Il faut prendre en compte les 20% de la taille d'un disque occupée par les données hors HDFS.

### **2.3 Donner au moins un autre élément qui devra impérativement être pris en compte dans le dimensionnement du cluster.**

On peut citer quelques éléments comme : la taille des blocs HDFS, le nombre de CPU, la capacité de la mémoire vive, le nombre de jobs en parallèle.

## **3 – LE STOCKAGE CENTRALISÉ**

La banque BDCL envisage de s'orienter vers un data center, déployé pour héberger l'ensemble de ces clusters. Ce futur data center sera le support d'une infrastructure virtuelle disponible en permanence.

### **3.1 Proposer une solution (technologies, protocoles, architecture) pouvant répondre à ce besoin.**

Un DATA CENTER s'appuyant sur une architecture VMWARE composée principalement de plusieurs hyperviseurs ESXI, d'un serveur vcenter et d'un espace de stockage centralisé.

Là encore, il faut montrer, en expliquant les technologies mises en œuvre, que la solution répond à la problématique du sujet : préciser par exemple que ce Data Center doit gérer notamment l'équilibrage de charge, la haute disponibilité, la tolérance aux pannes et le stockage centralisé (et comment il le fait).

Des précisions par exemple sur le fonctionnement d'un serveur ESX pouvaient venir compléter la démonstration.

## **4 – VISUALISER LA SITUATION DES COMPTES DES CLIENTS**

Afin d'anticiper le découvert des comptes de clients, la banque BDCL souhaite permettre aux conseillers financiers de visualiser le solde des comptes de leurs clients. Pour permettre la réalisation de cette interface graphique, un document XML contenant le solde des comptes de chaque client devra être produit.

### **4.1 Après avoir développé les fonctions Map et Reduce nécessaires au traitement demandé, écrire le programme permettant de générer le document XML ci-dessous à partir de la base de données MongoDB donnée en annexe 7.**

Même si le jury attend de préférence du code (en fournissant les annexes ad hoc aux candidats), ce type de question peut être traité avec du pseudo-code (algorithmique) en précisant le parcours des collections, les appels aux fonctions map et reduce, données en entrée, en sortie, les différentes localisations des données et les formats, etc...

### **4.2 Justifier la pertinence de développer des services web pour générer les divers indicateurs à l'usage des conseillers financiers.**

Le jury attendait des éléments de réponse justifiant le recours au développement de services web : découplage données / présentation.

Possibilité de développer différentes interfaces (web, mobile, ...) utilisant le service web pour différents utilisateurs ...

Inter-opérabilité avec d'autres applicatifs.

OpenData : développement de nouveaux services à valeur ajoutée exploitant ces données.

### **4.3 Présenter un mode d'organisation permettant à une équipe de développeurs de maintenir, adapter ou développer de nouveaux services web.**

La réponse à ce type de question nécessite une veille sur les pratiques, mais aussi de ne pas perdre de vue le contexte dans lequel il se place (celui du sujet). Nous pourrions citer quelques exemples : organisation de l'équipe, répartition et suivi de l'avancement des tâches (kanban : BackLog, Ready, Current, Problem,

Done; autres méthodes, agiles ou non). Pour les méthodes agiles : principes (nombreuses petites livraisons, travail en binôme, appropriation collective du code, aller à l'essentiel, refactoriser, client sur site, analyse de la valeur ...).

Qualité : jeux d'essai, tests programmés (développement dirigé par les tests), utilisation de fuzzer.

Environnement de développement, outils de travail collaboratif, gestion de versions (mode d'organisation, droits),

Prise en compte de l'existant, gestion des configurations.

Intégration (continue ou non) / déploiement, DevOps, Conteneurs (Docker).

## **Annexe 7 – Sujet option E**

Transgarden Transports est une entreprise de transport routier de marchandises et de logistique implantée à Bobigny (93).

### **30 ANS D'EXPÉRIENCE AU SERVICE DE SES CLIENTS**

En 1962, Georges Maisonneuve quitte sa Bretagne natale pour venir s'installer en région parisienne et exercer son métier de transporteur. Il est rejoint quelques années plus tard par Éliane Maisonneuve.

L'entreprise évolue et passe en SARL en 1983 et monsieur et madame Maisonneuve transmettent la direction à leur fils : Hervé Maisonneuve.

La racine familiale de Transgarden Transports, tant dans la gestion que dans l'organisation, crée une relation proche et saine avec ses clients. Ancrée dans le transport pur, l'entreprise Transgarden Transports, à la demande de ses clients, intègre une structure logistique dédiée en 2008.

### **L'OFFRE DE TRANSGARDEN TRANSPORTS**

Transgarden Transports propose à ses clients les solutions adaptées à leurs besoins en transport routier et en logistique. Elle met tout son savoir-faire au service de ses clients pour offrir une prestation de qualité en adéquation avec leurs contraintes et exigences.

#### **Le transport routier**

Transgarden Transports propose à ses clients des prestations variées :

- des transports de lots palettisés par lot partiel ou complet en régional, national ou international ;
- des courses dédiées selon le degré d'urgence ;
- des transports hautement sécurisés ;
- des organisations spécifiques pour les foires ou salons professionnels à travers l'ensemble du territoire national ;
- des services associés : affectation d'équipes de portage, déballage, gestion des déchets.

L'activité principale de Transgarden Transports est la distribution à Paris et en Ile-de-France.

Transgarden Transports, de par son expérience, s'entoure de confrères régionaux et sur toute l'Europe. Ce réseau de PME à taille humaine spécialisées chacune dans la gestion des axes entre Paris et leur région permet à l'entreprise de sécuriser son savoir-faire.

#### **La logistique**

Transgarden Transports propose à ses clients une prestation logistique complète :

- réception de la marchandise ;
- traitement de la marchandise ;
- stockage de la marchandise et sa gestion ;
- préparation de commandes ;
- expéditions ;
- suivi des expéditions et retour d'informations.

Transgarden Transports propose des prestations logistiques diversifiées en B to C et B to B, notamment :

- logistique B to C : l'entreprise gère et développe un ensemble de points retraits colis sur le territoire national pour des sites d'e-commerce (réception, stockage et remise de la marchandise). Parmi ses clients actuels figure la société MisterGoodDeal ;
- logistique B to B : l'entreprise gère et développe un ensemble de points retraits marchandises professionnelles (de type PLV - Publicités sur le Lieu de Vente, objets publicitaires divers, ...) sur le territoire national pour des sociétés gérant des forces de ventes décentralisées.

## **LES MOYENS DE TRANSGARDEN TRANSPORTS**

### **Le transport routier**

Le parc de véhicules de l'entreprise comprend 60 véhicules répartis en tracteurs, porteurs, camionnettes et semi-remorques. Il parcourt 1,5 millions de kilomètres par an.

**Les semi-remorques** : semi-remorques de type fourgon, tautliner, avec ou sans hayon, d'une capacité de 33 palettes (80 x 120) et de 25 tonnes de charge utile.

**Les porteurs** : porteurs de type fourgon de différentes capacités : 12, 15, 18 et 21 palettes (80 x 120) et de 6 à 10 tonnes de charge utile. Les porteurs 12 palettes sont carrossés spécifiquement pour la distribution Paris – Intramuros avec des hauteurs hors tout réduites.

**Les camionnettes** : 3 types d'utilitaires :

- petits véhicules légers, 2 m<sup>3</sup>, type Partner ou Caddy, 600 kg de charge utile ;
- camionnettes « moyen volume », 8 m<sup>3</sup>, type Boxer, 1,5 tonne de charge utile ;
- camionnettes « grand volume », 20 m<sup>3</sup>, avec hayon élévateur, 700 kg de charge utile.

### **La logistique**

Transgarden Transports dispose d'un entrepôt racké de 2500 m<sup>2</sup> permettant de stocker de la marchandise pour une courte ou longue durée. Les locaux sont en permanence sous alarme et télésurveillance car la sécurité des marchandises est une priorité. Ils sont équipés d'un système R.I.A efficace contre tout départ de feux.

## **ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ TRANSPORT**

Transgarden Transports utilise ses propres véhicules pour réaliser ses acheminements régionaux en Ile-de-France. Par contre, elle a recours à son réseau de confrères pour ses acheminements nationaux et internationaux.

Transgarden Transports a reçu un appel d'offre de la part de la société MisterGoodDeal. Votre travail consiste à réfléchir à l'élaboration de la proposition de Transgarden Transports à la société MisterGoodDeal.

Votre présentation devra aborder les domaines suivants :

- votre proposition organisationnelle (plan de transport, moyens mis en œuvre, système d'information ...) permettant de répondre à la demande de la société MisterGoodDeal ;
- votre réponse tarifaire conformément aux attentes de la société MisterGoodDeal ;
- les indicateurs permettant de répondre aux exigences de la société MisterGoodDeal concernant le suivi de la qualité de la prestation ;
- la procédure simplifiée de règlement des litiges relatifs aux opérations de transport.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 - EXTRAITS DU CAHIER DES CHARGES DE LA SOCIÉTÉ MISTERGOODDEAL

#### Introduction

Ce cahier des charges logistique concerne les prestations de transport pour l'activité de MisterGoodDeal en France, sur la partie intermédiaire de la prestation de livraison, qui comprend le transport depuis les entrepôts de préparation de commandes jusqu'aux points de retraits clients, dit points VAE, et jusqu'aux agences locales de distribution de certains de nos transporteurs. Ces opérations de transport s'effectuent depuis notre entrepôt principal de préparation de commandes situé à Chilly-Mazarin (91).

Les flux retours depuis les points VAE doivent également être pris en charge.

Le présent document a pour objectif de définir les prestations attendues par MisterGoodDeal ainsi que les caractéristiques chiffrées de l'activité à traiter.

Dans ce document, nous décrivons les lignes et contraintes actuelles, le nombre et la localisation des points VAE ou des agences transporteurs.

Il est prévu un démarrage de l'activité en mars N, la mise en place pouvant être progressive.

#### 1. Typologie des produits

##### Caractéristiques des palettes

Nos palettes, aller et retour, sont identifiées par étiquetage précisant leur destination et reprenant nos identifiants informatiques. Tous les produits et palettes sont flashés individuellement au moment du chargement ainsi qu'à la réception sur les points VAE.

##### Flux aller

Principalement en 80 x 120 : type réutilisable, mono-destination, filmée, hauteur maxi 2,2 m, fragile.

Produits transportés : tous types d'équipements pour la maison : gros électro-ménager, TV, mobilier, petit électro-ménager, literie, high-tech, etc.

Hors gabarit : 20 % du flux : palettes de plus de 2 m (canapés, mobilier) ou produits pouvant dépasser des palettes (matelas).

Poids brut moyen : 125 kg par palette.

### Flux retour

Produits pour réintégration en stock, sous film noir avec identifiants de traçabilité.

Produits DEEE (Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques) en palettes filmées (ce besoin peut disparaître au cours de l'année N).

Piles de palettes vides format 80 x 120 (ce besoin peut disparaître au cours de l'année N).

## 2. Volumes N-1 indicatifs en nombre de palettes

Voir annexe A du cahier des charges. Les volumes N-1 sont donnés à titre indicatifs des volumes possibles en N. Ces chiffres peuvent faire l'objet d'une variation de +15 % à -15 %.

## 3. Saisonnalité

La saisonnalité annuelle du flux s'articule autour de trois périodes de pointe :

- les soldes d'hiver (mi-janvier à mi-février),
- les soldes d'été (fin juin),
- les fêtes de fin d'année (1/12 au 24/12).

La variation de flux à l'intérieur d'une même semaine est également très marquée avec un lundi regroupant les commandes prises sur le week-end et correspondant à 38 % des flux hebdomadaires.

Jour	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Ratio moyen	38 %	15 %	16 %	16 %	15 %

## 4. Description des collectes

**Départs** : tous les départs ont lieu depuis notre site de Chilly-Mazarin (91) :

- chargement sur quais, réalisé par nos soins ;
- contrôle du conducteur impératif concernant le nombre de supports chargés et le calage des produits ;
- la responsabilité du conducteur sera engagée concernant l'arrimage des produits ;
- véhicules plombés par notre poste de sécurité à la sortie du site ;
- horaires d'enlèvement à définir, mais 50 % des flux doivent être partis avant 12 h ;
- enlèvements en Ile-de-France à faire le jour même de la livraison, ceux de province à faire la veille ;

- le site est ouvert de 6 h à 20 h et permet donc les **prises à quai pour chargement de 6 h à 19 h** ;
- une partie des produits MisterGoodDeal est stockée à Villabé (91). Selon l'organisation définitive choisie, les enlèvements de ces produits peuvent être réalisés soit directement à Villabé, soit à Chilly-Mazarin avec la mise en place d'une navette quotidienne Villabé -> Chilly. Dans cette deuxième solution, la navette est intégrée dans le lot 1.

## 5. Description des livraisons

### Points VAE :

- Livraison : 10h pour tous les points. En cas de véhicules supplémentaires, décalage d'une heure.
- Selon les destinations, déchargement sur quais niveleurs ou avec engins de manutention (gerbeurs).
- Le conducteur devant aider à amener les palettes en « cul de remorque ». Ce point est un impératif.
- Aucune livraison en sas ne sera possible pour des raisons de sécurité de la marchandise.

Agences transporteurs (SLS et RTT-Réseau Transgarden Transports) : sur RDV ou planning régulier, à J+1, horaires à valider avec chaque agence. Livraisons sur quais.

Une fois la marchandise prise en charge, la règle est de livrer dans les 24 h. Cependant un délai supplémentaire peut-être envisagé si la mutualisation des flux est effectuée sur les quais du prestataire.

Les points d'Ile-de-France doivent être livrés au minimum 3 fois par semaine, les points importants de province au moins 2 fois par semaine, les autres points au minimum une fois par semaine.

Les volumes peuvent ponctuellement imposer plusieurs véhicules sur une même journée sur certains points.

## 6. Qualité

### **Régularité**

La régularité de la prestation sera mesurée par rapport au nombre de prestations qui n'auront pu être réalisées comme prévu, force majeure comprise. Des solutions devront être mises en place contractuellement pour éviter absolument de se retrouver dans ce type de situation.

### **Ponctualité**

La ponctualité sera enregistrée par les points de départ et d'arrivée. Les retards pouvant avoir des impacts importants sur l'organisation des sites, il ne sera pas accepté plus de 5 % de retards de plus d'une heure par mois.

### **Qualité du matériel utilisé**

Les véhicules de type « fourgon » seront préférés sur les grandes distances pour garantir la sécurisation de la marchandise. Cependant, des véhicules de type « Tautliner » pourront être utilisés ponctuellement ou sur courtes distances. L'utilisation d'un véhicule dont la vétusté, le manque de propreté ou d'intégrité ne permettrait pas le chargement serait considérée comme une non-réalisation de la prestation, le

prestataire ayant l'obligation de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour tenir ses engagements de délais.

### **Suivi qualité**

Un suivi mensuel de la qualité du prestataire sera réalisé et envoyé par MisterGoodDeal. Le prestataire transmettra également tous les mois ses indicateurs de suivi de la qualité.

Un point mensuel ou trimestriel, selon les besoins, sera fait pour analyser ces indicateurs et déclencher les plans d'actions nécessaires.

Une évaluation annuelle sera réalisée au cours du mois de janvier pour statuer sur l'ensemble de la prestation.

## **7. Autres prestations**

### **Sécurisation des flux et de la marchandise**

Toutes les palettes devront pouvoir être suivies individuellement, du départ à l'arrivée. Une procédure devra être proposée dans ce sens. MisterGoodDeal assure un flashage individuel des supports au moment du chargement, permettant d'identifier le véhicule chargé, ainsi que les produits présents sur chaque palette. Il est possible d'envoyer ces informations sous forme d'EDI.

Le prestataire devra s'engager à couvrir MisterGoodDeal contre tout risque d'action en paiement direct que pourrait tenter un de ses sous-traitants, de premier ou second rang.

Les véhicules circulant de nuit ne devront pas être identifiables comme des véhicules contenant des produits MisterGoodDeal ou équivalents. Ils ne devront stationner que dans des sites sécurisés.

### **Prestation logistique annexe**

Au choix du prestataire, il est possible de mettre en place un implant dans le but de contrôler les chargements et de mesurer les besoins en termes d'enlèvements. Dans le cas contraire, une procédure d'échange d'informations devra être proposée pour permettre la préannonce des flux, le suivi des enlèvements et la réalisation des prestations sous-traitées.

La mutualisation des flux peut être faite sur le quai du prestataire, en partie, totalement ou pas du tout, selon les choix d'organisations proposés.

**Flux retours** : ces flux se composent d'un véhicule complet par mois pour les points les plus importants et de quelques palettes seulement pour les autres. Un tarif adapté à ces volumes devra être proposé ou être identique à celui du flux aller.

## **8. Assurances et transferts de responsabilités**

### **Assurances**

Les documents habituels d'engagement auprès des assurances devront être fournis et correspondre aux usages de la profession (...). La souscription d'une assurance Ad Valorem sera possible pour couvrir

certaines produits de valeur (...). Les assurances devront couvrir la spoliation sous toutes ses formes par des tiers ou des représentants du prestataire.

### **Transferts de responsabilités**

Une procédure de sécurisation des transferts de responsabilités à l'enlèvement et à la livraison devra être précisée et appliquée par les conducteurs pour tenir compte de la nature des produits transportés. Les lieux de stationnement des remorques devront également être précisés.

### **Litiges**

Une procédure simplifiée de règlement des litiges devra être prévue, notamment en cas de réserves pour manquants ou avaries à l'arrivée. La valeur de la marchandise retenue est le montant facturé HT au client final, facture justificative à l'appui.

## **9. Éléments de réponses attendus**

Date de réponse souhaitée : 15 janvier N

Mise en place souhaitée : 1<sup>er</sup> mars N. Possibilité de démarrage progressif avant cette date.

### **Éléments de réponse :**

- votre organisation et les chiffres clefs de votre entreprise,
- vos suggestions d'optimisation des conditions de l'offre,
- vos systèmes d'information et leurs mises en relation avec les nôtres,
- vos engagements « Qualité »,
- votre politique « Qualité-Sécurité-Environnement ».

### **Réponse tarifaire :**

- la réponse souhaitée est en prix fixe à la palette de préférence ;
- trois lots pourront être attribués séparément ou être liés selon les offres reçues. Le tarif proposé doit indiquer son évolution selon l'attribution de un, de deux ou des trois lots ;
- votre proposition en termes de tarifs retours ;
- vos règles de facturation gasoil ;
- de préférence, les prestations annexes seront incluses dans le prix à la palette, sauf argumentation précise contraire ;
- les factures seront réalisées d'après les pré-facturations envoyées par MisterGoodDeal selon les bases établies ensemble.

### **Définition des trois lots d'attribution de l'appel d'offre :**

#### Lot 1 : Ile-de-France

Ce lot concerne les cinq destinations situées sur les huit départements d'Ile-de-France. Il concerne aussi les enlèvements des produits stockés dans l'entrepôt secondaire de Villabé (91).

#### Lot 2 : Points nationaux principaux

Ce lot regroupe les destinations pouvant justifier l'utilisation d'un ou de plusieurs véhicules complets par semaine, sans mutualisation ou en mutualisation avec un autre point du même département.

#### Lot 3 : Points nationaux secondaires

Ce lot regroupe les autres destinations c'est-à-dire les destinations qui ne peuvent être livrées qu'en mutualisation de moyen, du moins d'après les volumes de l'année N-1.

Lot 1	Lot 2	Lot 3
MGD Aulnay (93)	MGD Lille (59)	MGD Nantes (44)
MGD Coignières (78)	MGD Mérignac (33)	MGD Strasbourg (67)
MGD Émerainville (77)	MGD Plan de Campagne (13)	RTT Amiens (80)
MGD Osny (95)	MGD Saint-Priest (69)	RTT Beauvais (60)
RTT Bobigny (93)	MGD Toulouse (31)	RTT Caen (14)
SLS Villabé (91)	SLS Bordeaux (33)	RTT Chartres (28)
	SLS Lille (59)	RTT Compiègne (60)
	SLS Lyon (69)	RTT Dijon (21)
	SLS Miramas (13)	RTT Évreux (27)
	SLS Toulouse (31)	RTT Le Mans (72)
		RTT Rouen (76)
		RTT Troyes (10)
		SLS Clermont-Ferrand (63)

**ANNEXE A : volumes N-1 indicatifs en nombre de palettes : 75 000 palettes environ sur l'année**

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
MGD Aulnay	837	754	572	455	524	602
MGD Coignières	533	411	310	247	322	325
MGD Émerainville	466	451	296	271	301	331
MGD Lille	442	361	253	198	263	295
MGD Mérignac	208	177	103	116	105	109
MGD Nantes	205	139	121	89	105	110
MGD Osny	246	197	173	142	171	179
MGD Plan de Campagne	566	414	341	280	296	295
MGD Saint-Priest	547	425	333	243	258	343
MGD Strasbourg	176	125	104	79	76	73
MGD Toulouse	251	220	156	114	149	154
RTT Amiens	35	38	25	18	18	24
RTT Beauvais	27	25	25	12	25	24
RTT Bobigny	140	129	97	83	70	25
RTT Caen	17	44	27	28	27	30
RTT Chartres	24	24	16	11	22	28
RTT Compiègne	72	53	38	28	40	40
RTT Dijon	72	55	31	32	30	25
RTT Évreux	45	37	25	21	28	19
RTT Le Mans	31	23	22	16	16	18
RTT Rouen	15	50	37	31	41	27
RTT Troyes	40	31	17	18	15	19
SLS Bordeaux	201	154	84	83	103	104
SLS Clermont-Ferrand	208	143	95	77	89	97
SLS Lille	180	105	80	80	86	88
SLS Lyon	398	289	178	176	199	199
SLS Metz	445	312	207	180	201	231
SLS Miramas	304	240	182	162	166	200
SLS Rennes	503	366	227	218	243	240
SLS Toulouse	287	186	130	133	152	142
SLS Villabé	1 097	785	534	494	625	548
<b>Total général</b>	<b>8 619</b>	<b>6 760</b>	<b>4 839</b>	<b>4 137</b>	<b>4 768</b>	<b>4 948</b>

	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Moyenne
MGD Aulnay	765	608	558	656	798	846	665
MGD Coignières	419	325	336	411	411	436	374
MGD Émerainville	415	337	347	409	404	428	372
MGD Lille	362	297	317	292	346	366	316
MGD Mérignac	182	117	120	131	162	171	142
MGD Nantes	153	139	119	151	151	160	137
MGD Osny	238	174	199	248	209	221	200
MGD Plan de Campagne	473	386	313	384	439	465	388
MGD Saint-Priest	455	433	411	533	424	449	405
MGD Strasbourg	133	112	97	113	133	141	114
MGD Toulouse	191	185	158	208	199	211	183
RTT Amiens	28	23	22	23	31	33	27
RTT Beauvais	30	15	23	24	25	26	24
RTT Bobigny	76	35	40	40	40	42	69
RTT Caen	39	27	31	30	31	33	31
RTT Chartres	34	31	21	22	21	22	23
RTT Compiègne	56	57	36	58	52	55	49
RTT Dijon	45	40	37	40	50	53	43
RTT Évreux	31	15	23	24	34	36	29
RTT Le Mans	25	21	17	27	25	26	23
RTT Rouen	47	31	33	42	36	38	36
RTT Troyes	35	20	15	23	29	31	25
SLS Bordeaux	172	134	152	201	190	214	150
SLS Clermont-Ferrand	154	109	120	146	148	160	129
SLS Lille	130	108	146	178	172	194	129
SLS Lyon	332	273	356	460	378	427	306
SLS Metz	341	274	317	437	282	311	295
SLS Miramas	272	217	241	322	351	396	255
SLS Rennes	382	271	364	455	420	465	347
SLS Toulouse	209	140	203	263	278	313	203
SLS Villabé	840	673	897	1 106	859	962	785
<b>Total général</b>	<b>7 066</b>	<b>5 628</b>	<b>6 067</b>	<b>7 454</b>	<b>7 125</b>	<b>7 732</b>	<b>6262</b>

**ANNEXE B - EXTRAIT DE LA BASE DE DONNÉES TARIFAIRE DE TRANSGARDEN TRANSPORTS**  
**Tarif lots région parisienne au 01/01/N - Envois de 500 kg à 25 tonnes - Prix par envoi**

Au départ de	De 500 kg à moins d'une tonne	De 1 tonne à moins de 2 tonnes	De 2 tonnes à moins de 3 tonnes	De 3 tonnes à moins de 5 tonnes	De 5 tonnes à moins de 10 tonnes	De 10 tonnes à moins de 15 tonnes	De 15 tonnes à moins de 20 tonnes	De 20 tonnes à 25 tonnes
<b>75 - 92 - 93 - 94</b>	75,00	80,00	95,00	125,00	155,00	200,00	225,00	230,00
<b>95 - 77 - 78 - 91</b>	85,00	90,00	115,00	145,00	175,00	210,00	250,00	260,00

### Règles d'application du tarif :

- Rapport poids volume : 1 mètre cube est facturé sur la base de 330 kg
- Rapport poids mètre linéaire : 1 mètre de plancher est facturé sur la base de 1 750 kg
- En cas d'envoi supérieur à 25 tonnes, le prix est calculé sur la base du poids moyen chargé par véhicule

### Prix moyen facturé par les confrères – départ Ile-de-France – Jour A/Jour B

Départements	1 palette	2 palettes	3 palettes	4 palettes	5 palettes	De 6 à 9 palettes Prix par palette	De 10 à 14 palettes Prix par palette	15 palettes et plus
01	107,00 €	116,00 €	136,00 €	174,00 €	216,00 €	37,00 €	34,00 €	480,00 €
10	90,00 €	97,00 €	116,00 €	154,00 €	180,00 €	31,00 €	28,00 €	392,00 €
13	168,00 €	180,00 €	211,00 €	300,00 €	340,00 €	58,00 €	53,00 €	750,00 €
14	89,00 €	96,00 €	107,00 €	118,00 €	128,00 €	22,00 €	20,00 €	285,00 €
21	93,00 €	100,00 €	119,00 €	129,00 €	148,00 €	25,00 €	23,00 €	323,00 €
28	75,00 €	85,00 €	89,00 €	109,00 €	117,00 €	20,00 €	18,50 €	260,00 €
31	175,00 €	220,00 €	260,00 €	310,00 €	345,00 €	60,00 €	55,00 €	775,00 €
33	159,00 €	172,00 €	203,00 €	235,00 €	270,00 €	48,00 €	44,00 €	630,00 €
35	109,00 €	118,00 €	137,00 €	176,00 €	200,00 €	34,00 €	31,50 €	445,00 €
44	128,00 €	138,00 €	167,00 €	208,00 €	245,00 €	41,00 €	37,00 €	520,00 €
57	104,00 €	114,00 €	134,00 €	172,00 €	210,00 €	35,50 €	32,00 €	450,00 €
59	81,00 €	88,00 €	101,00 €	124,00 €	133,00 €	24,50 €	22,50 €	322,50 €
60	69,00 €	74,00 €	97,00 €	115,00 €	125,00 €	21,50 €	19,50 €	275,00 €
63	112,00 €	120,00 €	147,00 €	173,00 €	192,00 €	33,00 €	30,00 €	435,00 €
67	111,00 €	119,00 €	146,00 €	171,00 €	185,00 €	31,50 €	28,50 €	427,50 €
69	110,00 €	118,00 €	144,00 €	170,00 €	190,00 €	32,00 €	29,00 €	430,00 €
72	92,00 €	104,00 €	134,00 €	155,00 €	170,00 €	29,00 €	26,50 €	397,50 €
76	80,00 €	87,00 €	99,00 €	120,00 €	130,00 €	23,00 €	21,00 €	315,00 €
80	72,00 €	82,00 €	98,00 €	117,00 €	125,00 €	22,50 €	20,50 €	300,00 €

### Prix moyen facturé par les confrères – départ Ile-de-France – Jour A/Jour C

Départements	1 palette	2 palettes	3 palettes	4 palettes	5 palettes	De 6 à 9 palettes Prix par palette	De 10 à 14 palettes Prix par palette	15 palettes et plus
13	150,00 €	159,00 €	188,00 €	238,00 €	289,00 €	50,00 €	45,00 €	675,00 €
31	145,00 €	154,00 €	182,00 €	231,00 €	255,00 €	46,00 €	42,00 €	600,00 €
33	139,00 €	151,00 €	177,00 €	205,00 €	230,00 €	42,00 €	38,00 €	540,00 €
44	112,00 €	122,00 €	147,00 €	183,00 €	190,00 €	33,00 €	30,00 €	435,00 €

