



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

## **Rapport du jury**

**Concours : agrégation interne**

**Section : économie et gestion**

**Session 2021**

Rapport de jury présenté par Christine Gaubert-Macon, présidente du jury

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

## Sommaire

<b>Statistiques du concours.....</b>	<b>3</b>
<b>Observations générales sur la session 2021.....</b>	<b>4</b>
<b>Épreuves d'admissibilité</b>	
• <b>Dissertation sur le management.....</b>	<b>6</b>
• <b>Exploitation pédagogique d'un thème.....</b>	<b>13</b>
<b>Épreuves d'admission</b>	
• <b>Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni au candidat.....</b>	<b>55</b>
• <b>Étude de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie.....</b>	<b>95</b>

La définition des épreuves du concours est disponible à la page  
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98740/les-epreuves-de-l-agregation-interne-et-du-caerpa-section-economie-et-gestion.html>

Le programme du concours de la session 2021 est disponible à la page  
[https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation\\_interne\\_21/64/8/p2021\\_agreg\\_int\\_eco\\_gestion\\_1287648.pdf](https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation_interne_21/64/8/p2021_agreg_int_eco_gestion_1287648.pdf)

Les sujets des épreuves écrites de la session 2021 sont disponibles à la page  
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid156537/sujets-rapports-des-jurys-agregation-2021.html>

Le programme du concours de la session 2022 est disponible à la page  
[https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation\\_interne/97/1/p2022\\_agreg\\_int\\_eco\\_gestion\\_1399971.pdf](https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation_interne/97/1/p2022_agreg_int_eco_gestion_1399971.pdf)

## STATISTIQUES DU CONCOURS

Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années

	2021	2020*	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Nombre de postes</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>50</b>
- public	46	46	46	46	46	45	43	38
- privé	11	13	13	13	13	13	14	12
<b>Nombre d'inscrits</b>	<b>1103</b>	<b>1167</b>	<b>1091</b>	<b>1194</b>	<b>1201</b>	<b>1287</b>	<b>1285</b>	<b>1382</b>
- public	952	974	979	1008	1010	1087	1086	1177
- privé	151	151	172	186	191	200	199	205
<b>Nombre de présents (aux deux épreuves)</b>	<b>478</b>	<b>508</b>	<b>478</b>	<b>482</b>	<b>487</b>	<b>575</b>	<b>600</b>	<b>651</b>
- public	407	426	407	391	405	489	509	543
- privé	71	82	71	91	82	86	91	108
<b>Nombre d'admissibles</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>120</b>	<b>124</b>	<b>119</b>	<b>128</b>	<b>125</b>	<b>108</b>
- public	102	103	103	101	101	100	96	86
- privé	14	19	17	23	18	28	29	22
<b>Nombre d'admis</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>50</b>
- public	46	46	46	46	46	45	43	38
- privé	10	13	8	12	13	13	13	12
<b>Barre d'admission</b>								
- public	9,50	11,38	09.81	9,94	10	9,91	10,37	10,62
- privé	9,88	10,13	09.13	9,25	9,75	9,55	9,5	9,5

\*Session sans épreuves d'admission

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2021	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>156</b>	<b>85</b>	<b>216</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>475</b>
- public	128	72	173	16	15	404
- privé	24	12	30	1	4	71
<b>Nombre d'admis</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
- public	13	6	25	1	1	46
- privé	2	3	4	0	1	10
2020	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>168</b>	<b>89</b>	<b>224</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>524</b>
- public	137	76	189	22	15	439
- privé	31	13	35	1	5	85
<b>Nombre d'admis</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>59</b>
- public	16	13	16	1	0	46
- privé	4	1	7	0	1	13
2019	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>150</b>	<b>93</b>	<b>198</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>487</b>
- public	123	81	171	24	11	410
- privé	27	12	27	5	6	77
<b>Nombre d'admis</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>54</b>
- public	10	16	19	1	0	46
- privé	3	1	4	0	0	8

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2021

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

Le présent rapport de jury a été élaboré par l'ensemble des membres du jury, dans le souci de rendre compte du déroulement de la session mais aussi d'apporter des conseils aux candidates et candidats qui se préparent pour la session 2022.

La session 2021 ne marque pas de renversement par rapport à la tendance à la baisse du nombre de personnes inscrites au concours de l'agrégation interne tant en public qu'en privé sous contrat (CAER). Le nombre de candidates et 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 restauration, hôtellerie et tourisme depuis deux ans) est maintenue pour la session 2022.

Le nombre de postes offerts à la session 2021 étant proche de celui de la session 2019<sup>1</sup> (57 dont 11 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 8,75/20 pour l'agrégation et 8,5 pour le CAER. Il a été nécessaire de baisser la barre d'admission à 9,50 (9,81 en 2019) pour pourvoir tous les postes proposés en public ; ce qui n'a pas été possible en CAER (10 admis pour 11 postes) du fait de la faible moyenne de la onzième personne candidate. En ce qui concerne la ventilation par spécialité, l'option C a le plus de personnes admises tandis que le nombre d'admis en option B est particulièrement bas cette session, le nombre d'admis en option A augmente, il est très faible en options D et E.

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

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

---

<sup>1</sup> Les spécificités de la session 2020 font que la comparaison est plus judicieuse avec la session 2019.

générale, le jury note que les candidates et 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 candidates et 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 candidates et 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 candidates et les candidats à s'interroger davantage sur le repérage des d'obstacles présents dans les savoirs eux-mêmes, afin d'aider l'élève à les surmonter grâce à une stratégie didactique adaptée à chaque public. Une telle maîtrise didactique demande une vraie maîtrise des concepts des différents champs de l'économie et gestion, indispensable au niveau de l'agrégation.

La préparation des candidates et 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 de l'enseignante ou de l'enseignant s'avère toujours profitable aux élèves, en particulier au moment de la certification. Soulignons au passage que l'évaluation fondée sur une approche par compétences gagne de l'ampleur dans l'ensemble de la sphère éducative et que cette évolution ne peut pas être ignorée des candidates et 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 candidates et aux candidates et 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 Tirel qui met à disposition les équipements et les salles nécessaires pour organiser les différentes phases de ce concours dans les meilleures conditions.

**Christine Gaubert-  
Macon**

**Présidente du jury**

# ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

## Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures Coefficient : 1

SUJET : LE MANAGEMENT DANS L'INCERTITUDE ET LA COMPLEXITE

---

### STATISTIQUES

---

<b>Nombre de copies corrigées</b>	491
<b>Moyenne</b>	6,5
<b>Écart type</b>	3,75
<b>Note minimale</b>	0,5
<b>Note maximale</b>	17
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	89
Comprises entre 5 et moins de 10	190
Comprises entre 10 et moins de 14	180
Égales ou supérieures à 14	31

### COMMENTAIRES DE FOND ET DE FORME SUR LES COPIES

---

Le sujet volontairement ouvert a été perçu par la plupart des candidates et des candidats comme la possibilité d'étaler des savoirs généraux, justes, parfois à la mode, parfois sans lien avec le thème ou sans faire l'effort de les encadrer dans une réflexion personnelle.

La majeure partie des copies proposent une problématique et un plan. Il faut encore répéter que le terme « dans quelle mesure » correspond seulement à une reformulation du sujet, sans angle d'attaque analytique.

Les problématiques qui doivent constituer un angle d'analyse personnelle choisi et justifié sont souvent des reformulations du sujet ou plusieurs questions juxtaposées ou complètement déconnecté du sujet.

Les copies sont toutes structurées avec une introduction, même si parfois les plans sont peu analytiques.

Le niveau académique en termes de concepts et de noms d'auteurs est atteint au plan quantitatif, pas toujours bien utilisé dans une démarche analytique personnelle, plutôt souvent récité et accumulé ; un syndrome « préparation standard » est constaté dans beaucoup de copies : des listes d'auteurs pour impressionner les membres du jury sans les utiliser pour une analyse personnelle. Les candidates et les candidats pensent influencer le jury avec une récitation des auteurs de la théorie des organisations depuis ses origines, quel que soit le sujet.

Beaucoup de copies présentant des connaissances plaquées sans lien direct utile avec le sujet, ne sont pas valorisées, mais au contraire pénalisées.

Nous rappelons la nécessité de se différencier par une véritable démarche personnelle, sans juxtaposer des blocs de concepts : entreprise libérée et intelligence émotionnelle, pour tout sujet.

## CONSEILS ET RECOMMANDATIONS POUR PRÉPARER L'ÉPREUVE

---

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

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

De manière plus précise :

- la personne candidate doit montrer ses capacités à définir les termes du sujet et les concepts fondamentaux du management, sans que l'introduction ne soit un catalogue de définitions et de points sans liens, mais un ensemble cohérent où les différentes phases s'enchaînent avec un fil directeur pour aboutir à la justification d'une problématique et d'un plan ;
  - l'introduction doit permettre de montrer toutes les pistes possibles, les paradoxes mis en évidence, les débats essentiels et les questions d'actualité pour cerner l'intérêt du sujet. De plus, les différentes acceptions d'un même concept peuvent être présentées pour mettre en lumière les convergences ou divergences théoriques et pratiques ;
  - les sujets de management sont « permanents » (des thèmes fondamentaux récurrents) et il s'agit de les contextualiser pour en montrer les spécificités et/ou les nouveautés dans l'analyse. Il est donc nécessaire de délimiter le périmètre dans lequel la personne candidate va inscrire son développement ;
  - une fois les termes définis, les questions posées et les orientations choisies, la problématique doit apparaître. Essentielle dans l'exercice de la dissertation, elle ne doit donc pas être une reformulation du sujet (des questions commençant par « dans quelle mesure.... ») mais un véritable choix d'analyse, une posture, une thèse par rapport au sujet. Il y a toujours de multiples problématiques possibles pour un sujet, puisque tous les points de vue sont envisageables, du moment qu'ils sont justifiés, argumentés, démontrés, illustrés. Une problématique doit présenter un caractère multidimensionnel, même si tous les aspects d'un sujet ne sont pas traités ;
  - ensuite, le plan doit refléter cette dynamique de réflexion articulée autour d'un fil directeur ; il est nécessairement induit par la problématique et l'ordre des parties doit montrer l'avancement de l'analyse. La lecture de la problématique et du plan à la fin de l'introduction doit donner une vision claire et cohérente du traitement du sujet ;
  - de même, le développement doit être une analyse structurée avec un angle d'attaque personnel, donc problématisée et non une liste de connaissances et de points théoriques juxtaposés.
- La récitation et la juxtaposition de connaissances générales sans lien avec la problématique ou même parfois avec le sujet, sont inutiles et pénalisantes. Certaines candidates et 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.

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

**Attention, un nouveau programme avec des thématiques est en vigueur pour la prochaine session 2022 : <https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98492/programmes-concours-enseignants-session-2022.html>**

Le programme correspond aux connaissances requises pour enseigner le management dans le cycle terminal des lycées, dans les classes post-baccalauréat de lycée et dans les premiers cycles technologiques universitaires. Les candidates et les candidats doivent maîtriser également les éléments suivants :

**1. Cadre conceptuel des problématiques managériales**

- théories des organisations et des institutions
- théories de la décision et de l'information
- modélisations stratégiques
- modélisations des risques
- approches systémiques des organisations

**2. Problématiques managériales liées à la performance globale**

- performance globale, valeurs
- modèles d'affaires, activités, concurrence, coopération,
- frontières, taille, chaînes de valeur, réseau,
- innovations, alignement stratégique
- pilotage des variables stratégiques

**3. Problématiques managériales liées à l'organisation**

- configurations organisationnelles, coordination
- acteurs, travail, compétences, conflit, coopération, culture
- information et communication, alignement organisationnel
- pilotage des variables organisationnelles

**4 Problématiques managériales liées à la gouvernance**

- gouvernance, pouvoir, autorité, contrôle
- processus décisionnels
- Ethique, RSE
- gouvernance et numérique



Remarques :

Tous les thèmes sont à encadrer dans la dynamique et les tensions des environnements économiques, juridiques, sociétales et technologiques

Les problématiques intègrent les enjeux, les paradoxes et les pratiques du management stratégique et du management organisationnel.

Les interdépendances entre les problématiques et entre les variables doivent être analysées.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS POUR TRAITER LE SUJET

---

### **Constat et contexte**

- La pandémie permet de constater la connexion de tous les domaines, de tous les acteurs sans pouvoir toujours anticiper et comprendre les interdépendances de tous les éléments

« tout est système, tout est relié » selon Bertalanffy !

- On constate l'influence de multiples environnements avec des variables contradictoires : économique, technologique, sociétale, environnementale, géopolitique, juridique, etc.

Les variables et les domaines sont interdépendants: tout est relié (contexte de la pandémie/ santé et économie liés) donc une approche systémique est nécessaire.

- Un système d'objectifs émerge pour une performance globale (économique, financière, sociale, sociétale, environnementale, etc ?) comme le prouve la loi pacte ou encore le développement des entreprises à missions.

- Le numérique a un impact fort parce qu'il permet de relier, de connecter des éléments de toute nature, de constituer des écosystèmes, des réseaux.

- La perception et la réalité de l'influence du temps et de l'espace évoluent: raccourcissement du temps et élargissement de l'espace.

- La perception des risques évoluent comme leur périmètre et leur diversité.

Toutes les organisations (à tous les niveaux, publiques ou privées) sont face à de plus en plus de paradoxes, de contradictions à arbitrer :

- tout semble plus à définir à délimiter, à maîtriser, à mesurer, à piloter ;
- les modèles, les outils, les techniques classiques ne semblent plus pertinents.

### **Délimitation des termes**

- management, management stratégique et organisationnel : piloter toutes les activités : prévoir, décider, organiser, coordonner, animer, contrôler, améliorer.

- Incertitude (U) : caractère d'imprécision d'une mesure, d'une conclusion, caractère imprécis, vague d'une perception, d'une image, caractère imprévisible du résultat d'une action, d'une évolution.

- complexité (X) : étymologie latine du mot est complexe. Au premier abord, la complexité est un tissu (complexus : ce qui est tissé ensemble), de constituants hétérogènes inséparablement : elle pose le paradoxe de l'un et du multiple, Edgar Morin prend l'exemple de « la tapisserie contemporaine ». Le terme est à distinguer de compliqué : on comprend et on maîtrise les relations avec les éléments alors que dans un système complexe on connaît les éléments le composant, leurs

liens possibles mais on ne maîtrise pas, on n'anticipe pas, on n'évalue pas l'ensemble de leurs interdépendances. La complexité est un concept lié à l'approche systémique (Bertalanffy), à la cybernétique.

Aujourd'hui on ajoute encore deux autres caractères qui rendent encore plus difficile le pilotage : la versatilité et l'ambiguïté : on parle d'environnement VICA

Tous les domaines du management sont touchés ; toutes les spécialités de l'agrégation peuvent trouver des angles d'attaque et des exemples d'application.

Le sujet porte sur le management stratégique et organisationnel dans un environnement UX ou VICA et non pas le management **de** la complexité et **de** l'incertitude.

### ***Questions et débats posés par le sujet (parmi beaucoup d'autres...)***

- en quoi le management est-il bouleversé par ces degrés d'UX ?
- le management est-il toujours efficace, moins pertinent avec un fort degré d'UX ?
- le management stratégique est-il davantage impacté que le management organisationnel ?
- la complexité est-elle plus difficile à intégrer que l'incertitude ? Faut-il lier les deux ?
- quels sont les outils les plus pertinents pour piloter UX ?
- faut-il davantage intégrer UX dans les processus décisionnels, de contrôle, de pilotage ?
- le numérique par l'utilisation des données (*datas*) et de l'intelligence artificielle permettent-ils de mieux maîtriser, évaluer, piloter UX ?
- y-a-t-il des domaines, fonctions, variables plus touchés que d'autres ? marketing ? finance ? RH ? logistique ?
- comment mettre en œuvre une systémique managériale ? Est-ce possible ?

### ***Pistes d'analyse possible (parmi beaucoup d'autres...)***

- **La complexité** apparaît dans tous les domaines, mais se traduit et s'applique de manière différente : en finance, en RH, en marketing, en stratégie, en production, logistique, etc.
- Complexité de quoi ? : - de l'environnement externe qui combine économique, social, écologique
  - des flux mondiaux physiques et virtuels de toute nature
  - de la performance globale (efficacité/efficience/ stratégie/organisation)
  - de l'environnement interne qui combine les liens de travail, de  
Des comportements, de valeurs,
  - des systèmes techniques et technologiques.
- La complexité fait référence aux interdépendances entre les variables, les objectifs, les processus, les actions ; il faut analyser le poids et le sens des liens.
- **L'incertitude** fait référence aux données, informations que l'on peut collecter, traiter pour la réduire et aider aux décisions et aux actions
- L'incertitude de quoi ? qui ? : tous les acteurs, rationalité limitée, aléas, valeurs, objectifs, etc.
  - toutes les activités, processus, fonctionnement, pannes, etc.
  - toutes les informations collectées, biaisées, traitées, diffusées.

Ce qui est intéressant à analyser ce sont les caractéristiques (contextuelle et/ou générique) des incertitudes auxquelles l'activité gestionnaire est confrontée aujourd'hui dans notre contexte, ainsi

que la nature des réponses apportées à ces incertitudes par les acteurs, les outils et/ou les modèles du management stratégique et organisationnel

Le principe d'incertitude d'Heisenberg : dans tout état d'incertitude on se retrouve dans des situations paradoxales. Le chercheur cartésien a bien du mal à trouver sa posture face à ces situations paradoxales car il souhaite effectuer un choix : porte ouverte ou fermée

**Quelques moyens** pour connaître, évaluer, maîtriser l'incertitude :

- les systèmes d'information internes qui permettent la collecte, le traitement, la diffusion périodique ou en temps réel, dans tous les domaines : commercial, marketing, financier, contrôle, production, stocks, flux, qualité, coût, RH, etc.
- la connaissance des savoirs et des comportements des acteurs ;
- les systèmes de veille externe en termes stratégique, technologique, juridique, écologique, etc.

**Quelques moyens** pour réduire complexité et mieux la cerner :

- les outils de simulation, les logiciels experts, l'intelligence artificielle ;
- les structures simples, flexibles, adaptatives, agiles, en projet, aplaties, etc. selon les activités ;
- les compétences d'experts, selon les domaines, l'expérience des acteurs, leur culture et leur mode de collaboration, de coopération, de coordination ;
- des modes de raisonnement non linéaire, des modèles intégrant une approche quantitative et qualitative.

**Pour le management**

- UX incontournable : il faut manager dans ce cadre, Le paradigme managérial actuel semble être systémique ;
- de par la complexité et l'incertitude, le management doit répondre à des injonctions paradoxales ;
- les modèles de décisions, d'actions, simplifient trop la réalité et réduisent trop la complexité pour être pertinents ;
- pour manager dans la complexité, faut-il simplifier à outrance la représentation de la réalité ou conserver un certain degré de complexité ? Conserver les variables essentielles et piloter leur interdépendance ?

La complexité réelle ou perçue appelle une stratégie (E. Morin) : il faut se positionner pour fixer le périmètre de pilotage.

Dans l'incertitude comme dans la complexité, l'une ou l'autre, l'une et l'autre, le management doit prévoir et s'adapter, être agile tout en gardant un sens, un système d'objectifs, une orientation stratégique.

**Auteurs :**

- E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil
- R. Fortin, *Comprendre la complexité*, l'Harmattan
- P. Massote et P. Corsi, *La complexité dans les processus de décision et de management*
- R.A.Thiétard, *Inséparabilité de l'ordre et du désordre, ordre et chaos dans les organisations*,
- RFG N°203/2010, *Incertain et stratégies*
- L.V. Bertalanffy, *Théorie générale des systèmes*, Dunod

**Cadres et concepts :**

- *Théories des systèmes ; systèmes dynamiques non linéaires ; théorie des systèmes complexes, théorie du chaos*
- *Du rationel linéaire au systémique à rationalité limitée*
- *Économie monde de Braudel et système monde de Wallerstein*
- *Apprentissage organisationnel, rétroaction, cybernétique*
- *Structure adhocratique et contingence structurelle*
- *Traduction et encastrement des acteurs, - réseaux, liens forts et faibles*
- *Biais cognitifs, représentations, aléas, asymétrie d'information.*

**Propositions de problématique possibles :**

**- des problématiques dissociant les deux termes pour les manager différemment :**

Manager dans l'incertitude et la complexité c'est manager des informations et des liens

1/ Traiter des informations, levier du management dans l'incertitude

2/ Analyser les liens, pivot du management dans la complexité.

Manager dans l'incertitude et la complexité c'est réduire l'incertitude et comprendre les interdépendances

**- des problématiques associant les deux termes avec des axes de management précis :**

Le management est toujours dans l'UX, avec des degrés de plus en plus fort

Le management dans l'UX s'appuie autant sur des outils que sur des acteurs

Il est difficile mais nécessaire de manager dans l'UX

Manager dans l'UX par un traitement pertinent des informations

Le management dans l'UX c'est réduire sans simplifier

Le management dans l'UX c'est équilibrer des paradoxes

Le management dans l'UX c'est prévoir et s'adapter

## 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 la personne candidate 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>	281	168	406	41	40
<b>% par option</b>	30%	18%	43%	5%	4%
<b>Nombre de copies</b>	128	72	176	16	15
<b>% par option</b>	31%	18%	43%	4%	4%
<b>Moyenne</b>	6,51	8,49	6,29	7,41	8,23
<b>Écart-type</b>	3,16	3,54	3,16	1,96	3,43
<b>Note la plus faible</b>	0,50	0,50	0,50	4	2,50
<b>Note la plus élevée</b>	16,75	16	15	11	15,75

#### CAER

	A	B	C	D	E
<b>Nombre d'inscrits</b>	40	30	64	6	8
<b>% par option</b>	27	20	43	4	6
<b>Nombre de copies</b>	24	12	30	1	4
<b>% par option</b>	34	17	42	1	6
<b>Moyenne</b>	6,53	6,74	6,24	6	10,42
<b>Écart-type</b>	2,29	2,67	2,40	0	0,75
<b>Note la plus faible</b>	0,50	2	2,50	6	3,75
<b>Note la plus élevée</b>	11	16	16,50	6	16,25

## OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

### SUJET

#### Gestion des ressources humaines et créativité

*Dans les économies contemporaines, l'élaboration régulière de nouveaux produits et services s'impose bien souvent aux entreprises comme un impératif. Dans ce contexte, la fonction de gestion des ressources humaines doit mettre en place différents dispositifs managériaux à même de soutenir la créativité des salariés.*

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur vos connaissances et réflexions sur le sujet puis présenterez votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une section de techniciens supérieurs « Support à l'action managériale » ou d'une section de techniciens supérieurs « Gestion de la PME ».

Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés ; elle s'appuiera sur des références scientifiques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation.

### STATISTIQUES

<b>Nombre de copies corrigées</b>	152
<b>Moyenne</b>	6,52
<b>Écart type</b>	3,14
<b>Note minimale</b>	0,5
<b>Note maximale</b>	16,75
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	47
Comprises entre 5 et moins de 10	84
Comprises entre 10 et moins de 14	19
Égales ou supérieures à 14	2

## COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

---

### ***- S'agissant de la partie scientifique***

De nombreuses copies font état de considérations générales en matière de gestion des ressources humaines (GRH), ou présentent des éléments qui sont faiblement en lien avec ce qui est attendu : il faut traiter le sujet qui est posé et ne pas chercher à replacer à tout prix les connaissances dont on dispose !

Il n'est pas non plus nécessaire de proposer encore et toujours une histoire de la fonction RH, sauf si cela vient servir le traitement du sujet. Il n'est pas non plus nécessaire de multiplier les définitions de la fonction RH, une définition générale et consensuelle suffit.

Par ailleurs, il faut faire attention aux généralités et aux affirmations sans nuance (la génération Y est comme ceci, la Z comme cela ...par exemple).

Au niveau des citations d'auteurs : l'accumulation de noms d'auteur entre parenthèses ne tient pas lieu de raisonnement, il convient d'utiliser les références à bon escient. Il ne s'agit pas d'impressionner le jury – c'est en réalité souvent l'effet inverse qui se produit –, mais de le convaincre de la justesse du raisonnement tenu. Il faut aussi détailler le contenu des références que l'on cite.

A contrario, certaines copies ne contiennent que très peu d'auteurs, voire pas du tout : les candidates et les candidats concernés ne peuvent pas s'attendre à réussir le concours sans un minimum de connaissances scientifiques.

Enfin, quantité de copies sont structurées de manière alambiquée ou bien contiennent de trop nombreuses sous-sections : il faut rechercher la clarté et la précision dans l'agencement des idées, toutes choses qui témoignent de la maîtrise du sujet traité. Même si une organisation originale peut être admise, le format classique 2 parties et 2 sous-parties avec des titres claires et précis est intéressant à cet égard, puisqu'il oblige les candidates et les candidats à articuler précisément leurs propos.

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

De manière analogue à la partie scientifique, il faut ici encore traiter le sujet ! Lorsque le terme clef de l'énoncé est « créativité », une personne candidate qui reprend pas ce mot dans sa proposition didactique ne peut s'attendre à avoir une note très supérieure à 0/10.

Par ailleurs, les objectifs doivent être formulés de manière précise et être correctement insérés dans les programmes (de préférence dans le domaine d'activité GRH, puisqu'il s'agit là de la matière qui fait l'objet de l'épreuve de l'agrégation).

Enfin, en ce qui concerne les séquences pédagogiques, il faut qu'elles soient présentées de manière précise et approfondie. Dire que l'on va faire classe en demi-groupe dans une salle équipée de matériel informatique ne suffit pas, il faut expliquer le dessein que cela sert. Les objectifs des séances, les contenus, les évaluations proposées aux étudiants sont les éléments à développer.

Attention aussi à rester réaliste dans ses ambitions, à la fois en termes de durée et d'organisation matérielle.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

### *- S'agissant de la partie scientifique*

Introduction

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

Une problématique possible : En quoi l'impératif de créativité a-t-il fait évoluer les pratiques de GRH ?

#### 1. La créativité, un enjeu clef pour la GRH

Il s'agit ici d'inscrire la gestion de la créativité dans une trajectoire historique qui permet d'amener aux enjeux contemporains pour les entreprises.

##### *1.1. Une économie de l'innovation*

L'économie de l'innovation est un contexte qui apparaît aux alentours des années 1980. Il désigne le fait que, dans nombre d'entreprises, la logique économique n'est plus celle de la quantité ou de la qualité, mais celle de la variété. Il faut renouveler sans cesse ses produits pour s'adapter à la concurrence et aux exigences des consommateurs.

##### *1.2. Une fonction RH désormais stratégique*

C'est dans ce contexte que la fonction RH devient stratégique et acquiert son appellation de GRH. Il devient souvent nécessaire pour la fonction RH d'adapter ses pratiques pour attirer, motiver et fidéliser un personnel rare et qualifié, nécessaire à la poursuite des activités d'innovation.

#### 2. La gestion de la créativité en entreprise

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

##### *2.1. Les pratiques de management de la créativité*

La créativité peut être pilotée de trois manières principales (Robert-Demontrond et Anne Joyeau, 2006). Il peut s'agir de soutenir la collecte et l'analyse systématique d'informations pour trouver des idées (par exemple, collecter les retours des clients ou des commerciaux). Il peut s'agir d'encourager la confrontation de points de vue (c'est en partie le principe du remue-méninges –*brainstorming*–). Il peut aussi s'agir de se baser sur l'imagination individuelle (c'est ce qui est fait lorsque Google laisse des employés développer leurs propres projets). Dans chacun des cas, des pratiques RH spécifiques doivent être mises en place.

##### *2.2. La conciliation des activités d'exploration et des activités d'exploitation*

Il s'agit ici de montrer que, dans les entreprises, la créativité (i.e. l'exploration de nouveautés) doit souvent être conjuguée avec la conduite des activités quotidiennes d'exploitation. Il s'agit là de la problématique d'ambidextrie organisationnelle au sens de March (1991). La plupart du temps, cette ambidextrie est soit structurelle (des personnes sont chargées de l'exploration, d'autres de l'exploitation), soit contextuelle (les mêmes personnes explorent et exploitent). Dans un cas comme dans l'autre, ceci pose des problèmes spécifiques en matière RH.



Conclusion : bref rappel des principaux éléments mis en évidence, ouverture (par exemple, les problématiques environnementales qui viennent questionner l'impératif d'innovation), et enchaînement vers la partie didactique/pédagogique.

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

Il convient de proposer un sujet qui traite la problématique et qui correspond au référentiel du BTS Support à l'action managériale ou au référentiel du BTS Gestion de la PME.

Exemples de propositions d'objectifs :

- Le recrutement de personnes créatives
- La mise en place d'un environnement de travail propice à la créativité
- La rétribution d'employés créatifs.

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

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

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

### **CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS**

---

#### **- Remarques générales**

Il ne faut pas hésiter à consulter les rapports des concours des années précédentes. Si les commentaires et conseils formulés d'une année sur l'autre sont très constants, leur répétition est le signe d'une impréparation évidente de certaines candidates et certains candidats.

Attention à soigner l'écriture et la présentation de la copie. La lisibilité est parfois problématique, et certaines copies contiennent de trop nombreuses fautes, de grammaire comme d'orthographe. D'une manière générale, une copie peu soignée aura peu de chance de se voir positivement évaluée.

Il faut rédiger ses copies en format portrait et non pas paysage, car les corrections se font sur écran d'ordinateur et il n'est pas possible pour les correcteurs de tourner les documents.

#### **- Éléments de bibliographie**

Le thème de la créativité a fait l'objet de quantité de travaux depuis une trentaine d'années.

Quelques références pour approfondir ce sujet :

- Guellec, D. (2010). *Économie de l'innovation*. La découverte.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2013). *Gestion de l'innovation: comprendre le processus d'innovation pour le piloter*. Éditions EMS.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Robert-Demontrond, P., & Joyeau, A. (2006). Les paradigmes de l'invention: modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales. *Management Avenir*, (1), 91-114.

Et plus généralement :

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

## Option B – FINANCE ET CONTRÔLE

### SUJET

#### Trésorerie et résultat comptable

*Ces deux notions sont au cœur des préoccupations des parties prenantes mais sont parfois confondues. Leur contribution à la pérennité d'une entreprise reste fondamentale.*

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

### STATISTIQUES

<b>Nombre de copies corrigées</b>	84
<b>Moyenne</b>	8,49
<b>Écart type</b>	3,87
<b>Note minimale</b>	0,5
<b>Note maximale</b>	16
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	14
Comprises entre 5 et moins de 10	37
Comprises entre 10 et moins de 14	24
Égales ou supérieures à 14	9

### COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

Le jury apprécie une courte introduction globale de la copie apportant un éclairage d'ensemble sur le sujet tant d'un point de vue scientifique que pédagogique.

Toutefois il est arrivé parfois que l'introduction représente plus de la moitié de la discussion et que la suite de la réflexion s'en trouve bâclée par manque de temps.

## SUR LA PARTIE SCIENTIFIQUE

---

Le jury apprécie que les candidates et les candidats proposent une définition précise des termes du sujet.

Il est important que la personne candidate apporte un éclairage théorique sur les mots clés du sujet mais la discussion doit dépasser le cadre de l'énoncé des formules et il est attendu une présentation élargie des concepts. Par exemple le résultat comptable ne peut se résumer à la formulation « produits moins charges ».

La notion de pérennité a été souvent négligée. Elle ne se limite pas à la continuité d'exploitation mais correspond à la capacité d'une entreprise à durer dans le temps (espérance de vie des entreprises), et donc à ne pas disparaître (mortalité des entreprises).

Le jury apprécie que les candidates et les candidats énoncent une problématique qui répond au sujet.

Toutefois de nombreux candidats et candidates oublient de traiter un aspect du sujet : faire le lien entre trésorerie et résultat comptable au regard de leur contribution à la pérennité de l'entreprise et à la prise d'information par les parties prenantes.

Le jury apprécie que les candidates et les candidats proposent une mise en actualité du sujet (ce n'est pas la peine d'écrire sur la copie « c'est un sujet intéressant »).

Toutefois l'actualité de référence doit rester dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Un travail de veille informationnelle sur l'activité des entreprises est indispensable pour enrichir cet aspect trop souvent négligé ou réduit au rang de la simple anecdote.

Le jury apprécie que les candidates et les candidats fassent référence à des auteurs et travaux académiques en lien avec le sujet.

Toutefois encore trop souvent certaines références sont plaquées, sans explication et parfois mal à propos. La discussion ne doit pas être un dictionnaire de citations sans que le lien avec le sujet soit établi par les candidates et les candidats.

## SUR LA PARTIE DIDACTIQUE ET PEDAGOGIQUE

---

Le jury apprécie :

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

Les activités proposées doivent être réalisables et concrètes dans leur déroulement.

## SUR L'ENSEMBLE DE LA COPIE

---

Il est rappelé également que la commission attend, de la part d'enseignants, des copies soignées, avec davantage d'attention sur l'expression écrite et la présentation.

Les meilleures copies sont aussi celles qui répondaient à cette exigence.

Le jury rappelle que le concours de l'agrégation nécessite des connaissances théoriques et techniques précises et il est très fortement recommandé d'illustrer l'argumentation retenue par des exemples adaptés au sujet et puisés dans la réalité économique et financière.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

### PARTIE SCIENTIFIQUE

---

#### **Proposition 1**

**Problématique : *Comment résultat et trésorerie contribuent-ils à la pérennité d'une entreprise ?***

Introduction :

Définition des termes : résultat – trésorerie – pérennité.

Les risques qui pèsent sur la pérennité d'une entreprise :

- une rentabilité insuffisante avec une activité déficitaire ou qui ne peut se développer ;
- une trésorerie insuffisante et la cessation de paiement.

La trésorerie, un indicateur sous-estimé qui n'est pas présent dans la liasse fiscale en France contrairement aux documents anglo-saxons.

#### **1. L'impact conjoint du résultat et de la trésorerie sur la pérennité de l'entreprise**

- a. Le résultat impacte la trésorerie au travers du cycle d'exploitation, différences selon les activités
  - i. Impact négatif : délais de paiement trop importants qui gonflent le résultat mais réduisent la trésorerie ;
  - ii. Impact positif : le cas de la grande distribution avec un BFR négatif, beaucoup de trésorerie, placement.
- b. La trésorerie impacte le résultat car elle peut générer des coûts et/ou de la valeur et nécessite de faire attention à l'équilibre/arbitrage
  - i. une trésorerie négative génère des coûts : coûts du financement à court terme, coûts d'opportunité (empêche le développement) ;
  - ii. une trésorerie positive crée de la valeur : placements, opportunité, confiance des investisseurs.

#### **2. L'impact sous-estimé mais majeur de la trésorerie sur la pérennité de l'entreprise**

- a. Sous-estimé en France du point de vue de la gouvernance : prédominance du résultat pour les parties prenantes en France
  - i. pas dans la liasse fiscale française (sauf bilan) ;
  - ii. contrairement aux anglo-saxons et aux IAS 7.
- b. Central du point de vue des choix financiers :
  - i. évaluation de la rentabilité des investissements à partir des cash-flow futurs générés (VAN, TRI etc.) ;
  - ii. et du choix des financements.

- c. Stratégique en période de crise : La trésorerie fournit une capacité à attendre des jours meilleurs (gérer le temps) comme la crise de la Covid.

Conclusion : un impact conjoint et une sous-estimation de l'importance de la trésorerie.

## **Proposition 2**

### **Problématique : *Quels sont les liens entre trésorerie et résultat comptable ?***

Introduction :

Rôle de la trésorerie et du résultat dans la pérennité d'une entreprise qui permettent à l'entreprise d'exister légalement (pas de cessation de paiement) et d'avoir la confiance de ses parties prenantes (notamment apporteurs de capitaux et financeurs autres).

### **1. Résultat et trésorerie sont deux grandeurs témoignant de la valeur d'une entreprise mais qui ne doivent pas être confondues**

- a. Résultat comptable, un solde central à destination des apporteurs de capitaux
- compte de résultat : solde des comptes 6 et 7 ;
  - diversité des résultats : d'exploitation, financier, exceptionnel, courant, etc. ;
  - valeur de l'entreprise, ce qu'elle crée comme richesse ;
  - uniquement enrichissement/appauvrissement mais pas de liquidités.
- b. Trésorerie, une notion primordiale pour les financeurs
- réalité de ce qu'a l'entreprise comme liquidité ;
  - différence avec le résultat : tient compte des délais de paiement et des flux réels (pas de charges et produits calculés) ;
  - tableau des flux de trésorerie ;
  - sert au calcul de la valeur de l'entreprise : flux de trésorerie actualisés.

### **2. La trésorerie et le résultat sont tout de même liés**

- a. Des interdépendances calculatoires
- calculs de l'un à l'autre : CAF, ÉTÉ ;
  - enjeux des charges calculées et des délais de paiement.
- b. La gestion de la trésorerie influence le résultat et inversement
- avoir plus de trésorerie est coûteux : effets de commerce, concours bancaires courants, pool de trésorerie, etc. ;
  - impact du résultat sur la trésorerie via le cycle d'exploitation.

## **TRANSPOSITION DIDACTIQUE ET PÉDAGOGIQUE**

---

Il était possible de situer le sujet dans différents processus du référentiel du BTS « comptabilité et gestion » :

Points des activités abordables

P1 - 1.3. Enregistrement et suivi des opérations comptables relatives aux clients

P5 - 5.4. Mise en place d'une gestion budgétaire

P6 - 6.1. Analyse de la performance de l'organisation

6.2 / 6.5. Analyse de la rentabilité d'un investissement / Analyse des modalités de financement  
6.3. Analyse de l'équilibre financier de l'organisation.

Il est important de justifier le choix de la séquence avec le sujet.

Les candidates et les candidats ont la plupart du temps choisi d'évoquer le budget de trésorerie ou encore le bilan fonctionnel.

Il a été apprécié de trouver des propositions qui permettaient de faire des liens entre le résultat comptable et la trésorerie de l'entreprise.

### **Proposition 1 : analyse de la performance de l'organisation, SIG et CAF.**

#### Éléments du référentiel du BTS « Comptabilité et gestion »

P6 - Analyse de la situation financière

Activités

#### **6.1. Analyse de la performance de l'organisation**

##### 6.1.1. Interprétation et analyse du compte de résultat (ratios, SIG)

#### Savoirs associés

- Produits encaissables et charges décaissables,
- Soldes intermédiaires de gestion du PCG,
- Capacité d'autofinancement de l'exercice,
- Autofinancement de l'exercice,
- Ratios relatifs à l'activité (rentabilité et profitabilité).

#### Compétences :

Calculer et analyser les soldes intermédiaires de gestion et les ratios adaptés à la mesure de l'activité et conduire une analyse de la rentabilité et de la profitabilité de l'organisation.

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

#### Savoirs associés

- Ratios, Capitaux investis
- Performance financière,
- Diagnostic financier.

#### Compétences :

Calculer et analyser la CAF, effectuer un diagnostic financier.

### **Exemple de séance : analyse d'un cas d'entreprise**

Place de la séance : cette séance se place de préférence en fin de seconde année de formation.

#### Objectifs :

Analyser l'évolution des résultats et la trésorerie d'une entreprise.

Modéliser l'influence sur la trésorerie et le résultat

#### Transversalité :

Cours de Culture économique, juridique et managériale

#### Pré requis :

Calcul du résultat de l'entreprise.

#### Supports :

Une situation contextualisée relative à une entreprise afin de calculer les SIG, CAF et différents ratios pour aboutir à un rapport sur l'évolution de sa performance financière.

### Déroulement :

Séance d'atelier professionnel : l'enseignante ou l'enseignant met les élèves par groupe, en salle informatique, il donne le dossier d'informations de l'entreprise, les ratios des années antérieures, les tableaux vierges pour calculer les SIG et la CAF sur tableur.

Étude sur deux années afin de permettre aux étudiants d'analyser le lien entre résultat et trésorerie et les écarts.

### Évaluation :

Au fil de l'eau et une évaluation du rapport sur l'analyse de la performance financière de l'entreprise par groupe à l'aide d'une grille par compétences permettant de vérifier que les objectifs de la séance sont atteints.

## **Proposition 2 : la facturation et règlement**

### Éléments du référentiel du BTS « Comptabilité et gestion »

P1 – Contrôle et traitement comptable des opérations commerciales

Activités

1.3. Enregistrement et suivi des opérations comptables relatives aux clients

1.3.1. Enregistrement, contrôle et validation des opérations relatives aux clients (y compris celles générées par le PGI)

#### Savoirs associés

- comptabilisation des opérations de ventes de biens et de services (doit, avoir, réductions commerciales et financières),
- traitement comptable de la tva,
- frais de transport et frais accessoires,
- opérations sur emballages (consignations, déconsignation et vente),
- créances en devises,
- règlement des clients au comptant et à crédit.

#### Compétences :

Enregistrer les opérations relatives aux ventes, aux prestations de services, aux frais accessoires (transport, emballages), aux créances en devises, au règlement au comptant et à crédit et contrôler leur cohérence.

Activités

1.4. Production de l'information relative au risque client

1.4.1. Analyse de la composition du portefeuille client et de son évolution

#### Savoirs associés

- calcul et interprétation des ratios de gestion ;
- caractéristiques de la relation avec le client ;
- risques liés aux clients ;
- le relevé annuel des ventes ;
- représentations graphiques adaptées ;
- indicateurs relatifs aux clients.

#### Compétences :

Rechercher les informations nécessaires extraites du SIC, mettre à jour le dossier client, analyser le problème posé et les dysfonctionnements.

Ce thème est vaste et on peut trouver beaucoup d'activités qui ont un rapport avec la trésorerie ou le résultat.

1.2. Contrôle des documents commerciaux

1.7. Contribution à l'amélioration de l'organisation comptable du processus « Contrôle et traitement des opérations commerciales »

### **Exemple de séance : analyse d'un cas d'entreprise**

Place de la séquence : 1<sup>er</sup> semestre de 1<sup>ère</sup> année.

#### Objectifs

Être capable de déceler les erreurs d'imputation et de les corriger.

Modéliser l'influence sur la trésorerie et le résultat.

#### Pré requis

Cours : sur les points 1.2 et 1.3 et notion de CI (1.7)

#### Transversalité :

Cours de Culture économique, juridique et managériale sur les conditions de vente.

#### Supports

Accès au PGI.

#### Déroulement

Lors d'une séance d'atelier professionnel avec ressources informatiques à disposition.

À la suite du lettrage du grand livre client les étudiants décèlent différentes erreurs :

- attribution d'une remise par facture d'avoir alors que le client n'y avait pas droit ;
- erreurs d'imputation de paiement ;
- retard de règlement.

Travail à faire :

Pointer et régulariser les comptes clients

Montrer l'influence sur le résultat et la trésorerie des erreurs rectifiées

Évaluation : par compétences, au fil de l'eau afin d'alimenter une situation de certification.

## **CONSEILS AUX CANDIDATES ET 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).

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 candidates et les candidats doivent veiller à l'exactitude des citations qu'ils font et à leur pertinence par rapport au sujet traité. Il faut éviter de céder à la tentation de citer des auteurs sans lien avec la problématique.

Le simple énoncé des concepts n'est pas suffisant et le jury regrette que beaucoup de candidates et candidats ne construisent pas une véritable argumentation. Pour répondre à cet objectif, la première étape est de formuler une problématique : chaque développement (et donc chaque concept sélectionné) doit permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Le jury doit



comprendre comment cette problématique est établie : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle doit définir les termes du sujet, les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique et à l'annonce d'un plan justifié (qui répond à la problématique).

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

Les éléments didactiques à transposer dans le cadre d'un enseignement dans une STS Comptabilité 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 candidates et 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 attendue mais la justification des choix didactiques et pédagogiques.

Sur l'ensemble, trois écueils sont à éviter :

- la référence récurrente aux sciences de l'éducation pour 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 elle n'est pas exploitée).

Un plan apparent est recommandé.

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

Le jury recommande enfin aux candidates et candidats de mieux gérer leur temps de composition et de proposer un traitement équilibré du sujet entre la partie scientifique et la partie didactique.

## INDICATIONS BIBLIOGRAPHIQUES

---

### Sur le sujet

Articles :

Evraert, Frédérique. « Valeur de marché et mesures comptables : les entreprises de la nouvelle économie française », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. tome 12, no. 2, 2006, pp. 49-67.

Jeanjean, T., Martinez, I., & Davrinche, G. POLICY PAPER Utilisation du résultat pro forma pour la prédiction des flux de trésorerie futurs : Importance de la présentation du compte de résultat. Pour les 7èmes états généraux de la recherche comptable, 11 décembre 2017, [www.anc.gouv.fr](http://www.anc.gouv.fr)

Janin, Rémi. « Les contenus informationnels respectifs du résultat net et des indicateurs de flux de trésorerie dans le contexte français », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. tome 8, no. 2, 2002, pp. 69-85.

## **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)

Le site de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières :  
[www.lacademie.info](http://www.lacademie.info)

## OPTION C – MARKETING

### SUJET

**L'entreprise peut-elle encore vendre des produits face à l'évolution du comportement des clients ?**

*La valorisation de l'usage au détriment de la propriété associée à l'émergence des plateformes numériques bouleverse l'approche marketing des entreprises.*

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur vos connaissances et réflexions sur le sujet puis présenterez votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS 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.

### STATISTIQUES

<b>Nombre de copies : 204</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	6,28
Note la plus élevée	16,5
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,15
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieure à 5	64
Comprises entre 5 et moins de 10	112
Comprises entre 10 et moins de 14	23
Égales ou supérieures à 14	5

Pour l'épreuve de marketing de la session 2021 du concours de l'agrégation interne de la section économie et gestion, le nombre de copies est de 204. Ce nombre est en diminution par rapport à celui de l'année 2020 qui était de 219 et supérieur à celui de 2019 qui était de 198.

La note la plus élevée obtenue en 2020 est de 16,5 alors qu'elle était de 17,5 pour la session 2020 et de 15 pour la session 2019.

La moyenne des notes en 2021 soit 6,28 est inférieure de près d'1 point par rapport à la moyenne obtenue en 2020.

En 2021, 31,37 % des copies ont une note inférieure à 5 ; 13,7 % des copies obtiennent une note supérieure ou égale à 10 et 54,90 % des notes sont comprises entre 5 et moins de 10.

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

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

## COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

---

### *OBSERVATIONS SUR LE FOND*

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

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

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

Ces copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition scientifique des termes, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. Comme indiqué ci-dessus, la phrase d'accompagnement du sujet permet aux candidates et candidats d'explorer des « angles » du sujet lui-même. Les développements suivent un fil directeur de réflexion sur les liens entre mutations actuelles du comportement des clients et l'émergence des plateformes numériques et leurs impacts ainsi que les nouvelles stratégies permettant d'y faire face. L'argumentation est ouverte sur plusieurs champs d'analyse ; elle est appuyée par des travaux de recherche et des illustrations pratiques rattachés au sujet considéré dans sa globalité. Ces copies prennent en effet en considération dans l'analyse du sujet, le texte accompagnateur dont le contenu propose des orientations de réflexion.

Bien que des fondamentaux soient présentés, les connaissances scientifiques sur le sujet sont souvent limitées et manquent d'auteurs récents. La définition des concepts manque de précision et révèle des confusions, des erreurs. Enfin on assiste sur de nombreuses copies à une très grande majorité de candidates et candidats qui sont passés à côté du cœur du sujet (l'usage vs. la propriété).

Les copies manquent cruellement de références scientifiques en lien avec le sujet. Le jury a constaté que nombreuses copies ont rabattu, de façon systématique, des notions apprises lors d'une préparation au concours (fidélisation, « *Inbound* » marketing, résistance du consommateur, vendeur, digital, marketing expérientiel) sans lien précis avec le thème proposé. L'évolution du comportement des clients n'est pas explorée sous toutes ses dimensions. Elle se satisfait parfois seulement de

motivations clients uniquement autour d'une consommation durable « militante ». Ces mutations n'envisagent parfois que les changements côté demande du comportement consommateurs. Sont oubliées les mutations importantes côté de l'offre avec de faibles connaissances sur les plateformes numériques qui ont émergées et sur leurs facteurs clés de succès bouleversant les modèles économiques (*business models*) de certaines entreprises voire de marché, réduisant des champs d'analyse pour traiter le sujet.

Par ailleurs, les candidates et les candidats se contentent très souvent de reprendre la question du sujet (cette année sous forme interrogative) pour devenir une problématique intégrée très souvent avec un ensemble de questions au contenu dispersé.

Le jury constate trop souvent des plans conçus sur des blocs descriptifs d'évolutions des consommateurs sans lien direct avec le sujet de la valorisation de l'usage au détriment de la propriété, donnant une réflexion d'ensemble qui s'éloigne du sujet.

Par ailleurs, des candidates et des candidats cherchent à placer des concepts d'auteurs sans rapport avec le sujet et énumèrent des illustrations de pratiques professionnelles parfois hors sujet, sans apport de réflexion, de démonstration. Le jury conseille de ne pas « lister » de nombreuses pratiques ou noms d'entreprises mais de mettre en lumière un concept scientifique connu et énoncé avec l'appui concret et détaillé d'une pratique professionnelle.

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

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

Les copies évaluées satisfaisantes sur la partie didactique et pédagogique apportent une réflexion didactique et une mise en œuvre pédagogique fondées sur une transposition du sujet en lien avec le traitement scientifique de celui-ci. Ces copies sont structurées, élaborées sur la base de réflexions, de propositions en référence à des référentiels de STS et les compétences et objectifs ciblés qui se doivent d'être justifiés, appuyés par des méthodes, des outils, des supports créés pour le sujet. La partie didactique est développée en démontrant une réflexion de la personne candidate sur la transmission de savoirs et acquisition de compétences, faisant le lien entre le sujet et les étudiants. Ces copies construisent une séquence en posant avec clarté des objectifs, des développements de compétences professionnelles et méthodologiques, exploitent des transversalités et présentent, sans dispersion, des propositions pédagogiques élaborées et accompagnées d'évaluations pertinentes.

Le sujet qui n'était pas directement traité comme thème dans les programmes pouvait être abordé dans les référentiels de BTS commerciaux et plus particulièrement avec le BTS « Management commercial opérationnel » et le BTS « Négociation et digitalisation de la relation client », voire même en BTS « Commerce international ». On attend de la personne candidate qu'elle envisage d'abord une réflexion didactique, puis une réflexion pédagogique.

Pour le **BTS MCO** « Management commercial opérationnel », les blocs 1 DRCV (développement de la relation client et vente conseil) et/ou bloc 2 ADOC (animation et dynamisation de l'offre commerciale) pouvaient être exploités.

Pour le **BTS CI** « Commerce international », (qui sera réformé à la rentrée 2021) les enseignements professionnels EVME (études et veille des marchés étrangers et Informatique commerciale) et/ou PSC (Prospection et suivi de clientèle) pouvaient être envisagés.

Pour le **BTS NDRC** « Négociation et digitalisation de la relation client », il était possible d'exploiter principalement :

- le pôle 1 « Relation client et négociation-vente » (compétence 1 : cibler et prospecter la clientèle avec l'objectif de montrer aux étudiants l'importance de la qualité du ciblage dans la prospection notamment lors du lancement d'un nouveau service en lien avec le sujet scientifique ; compétence 2 : négocier et accompagner la relation client avec l'objectif attendu de montrer aux étudiants la différence, notamment en termes d'argumentation entre la vente d'un produit et la vente de l'usage de ce produit en insistant sur le fait que l'entreprise se positionne plus comme apporteur de solution que comme vendeur de produit. Le commercial se positionne comme un expert qui apporte une solution personnalisée au problème du client. Cette solution est sécurisante (renouvellement des biens avant qu'ils ne soient obsolètes, garanties, transfert du risque, etc.). L'argumentation commerciale ne s'appuie plus sur le produit mais sur le service.) ;
- et/ou le pôle 2 « Relation client à distance et digitalisation » et/ou le pôle 3 « Relation client et animation de réseaux ». On pouvait aussi envisager un traitement relevant des ateliers de professionnalisation menés conjointement par un ou plusieurs des enseignants des pôles ci-dessus.

Ces référentiels dont le choix doit être justifié par la personne candidate en lien avec le sujet, sont plus ou moins connus mais ils ne sont pas pour autant toujours suffisamment maîtrisés pour transposer le sujet tel qu'il a été étudié dans la partie scientifique. De nombreuses copies ne justifient pas le choix du référentiel de BTS retenu par la personne candidate en lien avec le sujet scientifique et le choix est juste énoncé. Des points du référentiel sont trop souvent énumérés sans être justifiés en lien avec le sujet, au même titre que les transversalités. Ils restent souvent à un stade de citation sans mise en perspective sur les savoirs à transposer, les objectifs à atteindre et les compétences à développer.

La partie pédagogique contient parfois des propositions intéressantes pour travailler le sujet en appui d'éléments du référentiel mais présente des faiblesses pour proposer un cadre précis dans la mesure où les objectifs (généraux et opérationnels) ne sont pas au préalable suffisamment délimités et rigoureusement énoncés. L'absence de ce socle conduit à des dispersions, des confusions avec parfois des propositions réductrices, éloignées du sujet, inadaptées au niveau d'enseignement d'une STS et difficilement réalisables compte tenu de l'organisation de la séquence retenue. Une séquence pédagogique innovante peut être valorisée mais ne doit pour autant pas être irréaliste en dispositifs et temps de traitement. Les évaluations ne doivent pas être juste énoncées mais citées avec un objectif et support d'évaluation.

Pour cette session, le jury note une amélioration dans des propositions d'organisation de la séquence qui sont moins focalisées sur des descriptifs détaillés d'utilisation d'outils informatiques et des minutages de séquence. Des faiblesses persistent cependant sur les propositions d'évaluation qui

sont trop souvent présentées sans apport concret et sans rattachement aux objectifs énoncés. Trop de candidates et candidats listent, de manière succincte, des évaluations théoriques sans proposer d'objectif et de contenus précis avec des supports d'évaluation.

### *OBSERVATIONS SUR LA FORME*

Sur la forme, le jury souligne l'importance de ses attentes en termes d'orthographe, de syntaxe et de lisibilité des copies. Il regrette le nombre de copies qui comportent des erreurs orthographiques et syntaxiques qu'il est inacceptable de trouver dans des copies du concours d'agrégation. Le jury rappelle l'utilité d'une relecture attentive de la copie en fin d'épreuve pour éviter certaines erreurs comme les erreurs d'accords ou d'inattention.

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

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

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

### **ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET**

---

#### **1- Présentation du sujet**

Le sujet invite à tout d'abord bien définir l'ensemble des termes. À cet égard de nombreux candidats et candidates ont cette année, centré leurs définitions des termes du sujet autour de la question principale : « *L'entreprise peut-elle encore vendre des produits face à l'évolution du comportement des clients ?* ».

Or, chaque année le sujet est « orienté » par une phrase d'accompagnement qu'il s'agit de prendre en compte : « *La valorisation de l'usage au détriment de la propriété associée à l'émergence des plateformes numériques bouleverse l'approche marketing des entreprises* ».

Le sujet se prête à un traitement équilibré assez classique en marketing, entre d'une part les évolutions des comportements des clients et d'autre part les stratégies marketing pour s'adapter à ces modifications dans les comportements.

Mais la phrase d'accompagnement du sujet pose clairement *la valorisation de l'usage d'un bien sans en avoir la propriété*, au détriment de l'usage d'un bien dont on a la propriété, comme un facteur externe à l'entreprise qui prend racine dans les évolutions des modes de consommation et dans les opportunités/contraintes apparues dues au développement des plateformes numériques.

Le questionnement (« l'entreprise peut-elle... ? ») renvoie à des contraintes de l'environnement de marché liées aux comportements consommateurs et à la concurrence sur son/ses marchés. On s'attend donc à un développement significatif autour des nouveaux usages (*économie collaborative, économie du partage, économie de la fonctionnalité*). La copie d'une personne candidate qui mettrait ces tendances en perspective avec des pratiques d'usage déjà anciennes (comme la location, ou le prêt sur abonnement) sera valorisée.

Une copie traitant une seule et unique dimension de la problématique (vendre via des plateformes numériques ou les concepts d'omnicanalité) s'éloigne du sujet.

## **2- Analyse du sujet**

On attend des candidates et des candidats qu'ils s'interrogent sur les termes précis du sujet proposé, éventuellement à partir d'une « accroche » démontrant l'intérêt du sujet. Les termes ne manquent pas pour qualifier le sujet en introduction : *l'entreprise peut-elle ? vendre des produits ? face à l'évolution du comportement des clients ? (BtoB, BtoC, BtoD, CtoC voire CtoB ?), mais aussi : valorisation de l'usage ? au détriment de la propriété ? l'émergence des plateformes numériques ?*

La formulation de la question du sujet était quelque peu « provocatrice » et la personne candidate devait la soulever en précisant et reformulant les termes du sujet dès l'introduction. Par « *produits* » il fallait entendre une offre avec une forte composante matérielle, cela comprend les objets (une voiture, une chaise, un vêtement, un sac, etc.) mais aussi les *services* à forte composante matérielle, comme par exemple un habitat saisonnier pour les vacances, qui peut prendre la forme d'une résidence secondaire dont on est propriétaire ou bien de la location d'un logement dans une résidence de vacances, ou d'une chambre chez un particulier. Il convient donc de ne pas exclure les services.

Le sujet pose d'emblée comme donnée *les évolutions des comportements des clients*. Ce point devra faire l'objet d'une attention particulière et constituer l'une des parties ou des sous parties du développement. La notion de client induit une relation commerciale avec l'entreprise, on peut lui préférer la notion plus large de consommateur qui peut inclure tout ou partie de relations non marchandes. Si la personne candidate restreint le sujet à la consommation BtoC et CtoC on attend qu'elle le précise et le justifie en introduction. On attend sur ce type de sujet un développement sur les pratiques de consommation des individus, largement documenté dans la recherche francophone en marketing, notamment dans le courant *Consumer Culture Theory* (CCT/ Américains : Russel Belk, Craig Thompson Eric J Arnould Années 90 et Arnould & Thompson, 2005 et Français : Özçağlar-Toulouse & Cova, 2008) que les candidates et les candidats doivent connaître. Le sujet faisant référence à la notion de client (et non à celle de consommateur), une copie qui traiterait aussi de la transformation des usages en BtoB ou BtoD (vente aux distributeurs) sera valorisée.

On rappelle que le principe fondamental de la « *Consumer Culture Theory* » est que la consommation n'est pas un phénomène uniquement marchand mais une culture avec ses mythes, ses rites et ses récits. Les individus utilisent ainsi la consommation comme un facteur d'intégration sociale mais également pour les ressources identitaires qu'elle leur fournit. Ils vont développer des relations d'attachement avec les produits et les marques. Plus largement, les objets de consommation servent de vecteur de communication de signes et de symboles entre les individus. Les sociétés de



consommation ont une signification anthropologique. Elles proposent à ses membres des structures au travers desquelles ils peuvent échanger et produire ensemble du sens.

Ensuite, l'opposition faite dans les termes du sujet entre usage et propriété peut poser problème, notamment dans l'acception juridique du terme propriété, puisque le droit de propriété comprend l'usage (la propriété se définit par usus, fructus et abusus : le droit d'utiliser de la chose, celui d'en jouir et celui d'en disposer). Dans le sujet, il faut comprendre cette opposition comme un choix qui peut être fait, pour un même usage, entre une possession matérielle permanente et une utilisation temporaire. On pouvait le relier à la *valeur d'usage* perçue par les clients et apportée par l'offre des entreprises.

Enfin, le sujet mentionne explicitement *l'émergence des plateformes numériques* comme facteur accélérateur ou disruptif pour certains modèles économiques (*business model*). La personne candidate devra donc développer, à partir d'exemples, les modifications dans les modalités de l'offre rendues possibles par les modèles économiques des plateformes (désintermédiation ou cybermédiation avec l'émergence de nouveaux intermédiaires de l'internet, tiers de confiance, modèles CtoC pour « *Consumer to Consumer* »). Il devra discuter les modèles alternatifs au modèle classique de production et fourniture de biens, tels que la consommation collaborative et l'économie du partage. On rappelle qu'une plateforme numérique est une zone d'échange où les offres et les demandes se rencontrent sous une forme dématérialisée. Reposant sur un modèle ouvert, elle gère et développe un écosystème répondant à une demande. Les plateformes permettent d'optimiser l'expérience client, d'assurer un mode de travail plus intelligent, d'innover de façon rapide et de gagner en productivité. Leurs facteurs clés de succès reposent sur une taille critique et une proposition de valeur, donc avec un service qui vient enrichir le marché avec un service personnalisé exigeant des outils pour compter, analyser les données, et adapter le service sur mesure ; des politiques de prix différenciés ; des services permettant de gagner la confiance du consommateur (évaluations, avis, charte d'utilisation).

Plusieurs écueils sont à éviter : le principal écueil consisterait à affirmer que vendre des produits ne permet plus d'assurer un avantage concurrentiel sur le marché. Et il serait aussi de ne pas relier ces évolutions aux évolutions les plus récentes du comportement consommateur.

Les candidates et les candidats devront montrer l'intérêt du sujet puis formuler une/des problématique(s) exposant les enjeux et stratégies pour les entreprises.

**Les problématiques** pouvant être analysées autour de ces termes du sujet à explorer pouvaient être :

- dupliquer les modèles de consommation classiques (proposer un taxi ou un appartement à la location) mais en utilisant les ressources des particuliers et en proposant des services additionnels (applications mobiles, prix attractifs, retour critique sur la prestation, etc.) ;
- créer un service nouveau ou complémentaire de l'offre classique. C'est l'exemple du covoiturage qui permet de se rendre à une destination donnée mais selon des modalités différentes des modes de transport traditionnels.

Une problématique possible, indicative mais non exclusive, est d'exposer les démarches marketing stratégiques et opérationnelles des entreprises selon les différentes motivations des consommateurs quant aux pratiques de consommation. Bien entendu d'autres problématiques sont possibles, qui

posent la question des stratégies marketing des entreprises face à ces plateformes numériques et l'évolution des comportements consommateurs vers l'achat de l'usage au détriment de la propriété.

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

- se situent au niveau stratégique comme au niveau opérationnel ;
- visent à répondre à la demande de consommateurs connectés et aux nouvelles motivations des clients et captent ces mutations ;
- savent s'adapter aux changements ou mieux les précéder.

**Enfin un plan en deux parties**, la première traitant des évolutions des comportements de consommation et la deuxième de l'adaptation des approches marketing des entreprises, est proposé dans ce corrigé. D'autres plans sont possibles reliant les termes entre eux, à condition de respecter un équilibre entre les développements sur les évolutions des comportements de consommation et ceux exposant l'adaptation des stratégies marketing. Plusieurs plans peuvent ainsi être envisagés, par exemples :

- Partie 1 - Évolutions des comportements des clients / Partie 2 - Adaptation des stratégies marketing des entreprises.
- Partie 1 - Thématique A côté client (évolution des comportements) puis côté entreprise (stratégies marketing en réponse) et Partie 2 - Thématique B à nouveau côté client (évolution des comportements) puis côté entreprise (stratégies marketing en réponse).

### **1. Comportement des consommateurs : la possession matérielle, de la propriété à l'usage**

Une très bonne copie replacera les questions liées à la possession matérielle dans des champs plus larges des sciences humaines et sociales (SHS) (anthropologie, psychologie, sociologie). Les candidates et les candidats devront également définir et illustrer les nouveaux modèles de consommation centrés sur l'usage. Le fait d'exposer clairement les différents modèles et de les distinguer les uns par rapport aux autres est à valoriser, sachant que par ailleurs les notions ne sont pas non plus totalement stabilisées dans la littérature en marketing. Enfin, il convient de souligner les ambiguïtés et les contradictions qui sous-tendent les motivations des consommateurs, qui vont de l'ultra-consumérisme à l'adoption de modes de vie plus sobres pour des raisons « militantes » ou par contrainte budgétaire. Une copie qui ne soulignerait que les motivations liées aux comportements dits vertueux (écologie, développement durable) passerait en partie à côté du sujet. À l'inverse, il conviendra de valoriser une personne candidate qui aura saisi et exposé la variété des motivations.

#### *1.1. L'apport des SHS à la compréhension des comportements de consommation : la possession matérielle comme extension du Soi.*

L'étude des comportements de consommation implique que l'on s'attache au rôle joué par les possessions matérielles dans la construction du Soi. Les objets que nous possédons sont en quelque sorte une « extension du Soi », (référence aux travaux de Belk (1988) sur l'« *extended self* »). Cette conception de l'identité –nous sommes ce que nous possédons– n'est pas une émanation contemporaine liée à la société de consommation. C'est une conception anthropologique centrale, et relativement universelle, en témoigne par exemple la présence des offrandes matérielles lors des rites funéraires, que l'on retrouve dans de nombreuses civilisations au cours de l'histoire, ou bien le

statut social accordé aux individus de tous temps en fonction de l'étendue de leurs biens. Cette conception a également fondé notre vivre ensemble. Ainsi la propriété est un fondement des systèmes capitalistiques (par opposition aux systèmes communistes), avec pour idée que l'initiative, l'innovation et la responsabilité résultent d'incitations et du droit de propriété. Ce que je possède est aussi ce qui ne peut m'être aliéné. Une manière de comprendre les effets des possessions sur la construction du Soi est d'observer les réactions lorsque ces possessions me sont retirées (vol, spoliation), réactions souvent violentes car vécues comme une atteinte à sa propre identité. En droit, la privation de propriété représente d'ailleurs un délit. Possession et propriété sont donc communément liées, et dans cet exposé nous définissons l'opposition entre usage et propriété contenue dans les termes du sujet comme la différence, pour un même usage, entre la possession permanente et l'utilisation temporaire d'un bien matériel.

Plus proche de nous, les révolutions industrielles et l'avènement de la consommation de masse ont conduit à une certaine accumulation des biens matériels –du moins dans les pays développés et pour les classes moyennes et aisées. À partir du moment où l'offre s'est diversifiée, la consommation des produits et des marques est devenue un moyen de construire et d'affirmer son identité. Le marketing a largement utilisé cette dimension de la construction identitaire en dépassant la fonction utilitaire des produits pour créer des associations symboliques, expérientielles ou hédoniques. Qu'il s'agisse de consommation ostentatoire, de recherche de distinction, ou de signes d'appartenance à un groupe ou une communauté, ce que nous consommons participe de qui nous sommes (lien avec la CCT). Les marques commerciales sont certainement l'acmé du soi étendu aux possessions, les objets marqués étant parés de vertus et de valeurs qui les transforment en totems modernes. Ainsi, un adolescent avec des chaussures de marque Doc Martens aux pieds se construit comme rock et rebelle, quand une jeune fille avec des ballerines Repetto s'identifie à un monde de rigueur et de grâce qui est celui du ballet classique. Cette incorporation des objets dans la construction identitaire prend aussi la forme de pratiques de personnalisation (customisation), qu'elles soient perpétrées par le consommateur ou initiées par les fabricants et les distributeurs.

Cependant, depuis environ deux décennies, on observe une évolution des comportements de consommation qui va dans le sens d'un détachement de certaines possessions matérielles, sous l'effet concomitant de plusieurs facteurs. Le premier facteur est un déplacement de la valeur, de la possession vers les expériences vécues, au point que certains parlent d'économie de l'expérience (Pine et al., 1999). L'expérience comprend souvent une dimension relationnelle, qui amène à privilégier « le lien plutôt que le bien » (Carù & Cova, 2015). Ensuite, la prise de conscience collective grandissante des conséquences des choix de consommation sur le réchauffement climatique et l'épuisement des ressources naturelles a également promu des modèles plus vertueux qui s'affranchissent en tout ou partie des possessions matérielles et cherchent à limiter le nombre d'objets. Enfin, l'important bond technologique qu'a constitué internet a constitué une véritable rupture, qui a mis à la disposition de nouveaux acteurs économiques et des consommateurs eux-mêmes des outils simples et performants permettant la production de contenu et la mise en relation à grande échelle. Pour toutes ces raisons, différents modèles alternatifs à la possession émergent.

## *1.2. Vers des modèles alternatifs à la possession matérielle*

Notons tout d'abord que l'accès à l'usage de biens sans possession matérielle permanente existe depuis longtemps, qu'il s'agisse de la location ponctuelle (de voiture, Hertz ou Avis, de logement de

vacances, Pierre & Vacances, Belhambra, de matériel, Kiloutou) ou du prêt moyennant un abonnement (les livres en bibliothèque). Bien que plus récentes, les pratiques de téléchargement et l'accès à des plateformes de contenu telles que Netflix et Spotify ont révolutionné le divertissement en détachant l'expérience (écouter de la musique, visionner un film ou une série, jouer à un jeu vidéo) de la possession de l'objet (le CD et le DVD sont des objets en voie de disparition).

De nouveaux modèles ont également vu le jour, propulsés par les plateformes de mise en relation. Ces pratiques alternatives à la possession d'objets sont regroupées sous les dénominations « consommation collaborative » ou « économie du partage ». Notons que les définitions ne sont pas encore stabilisées, certains auteurs opérant une distinction entre les deux, d'autres les utilisant indifféremment. Dans tous les cas, il s'agit de trouver des alternatives à la possession, tout en permettant l'usage temporaire. Ces modèles s'appuient sur la mise en réseau à large échelle permise par internet, qu'une entreprise mette à disposition des ressources partagées (ex : Vélib), ou bien que la plateforme permette la mise en commun ou l'échange de biens entre particuliers (ex : Getaround-Drivy).

La consommation collaborative regroupe des pratiques à mi-chemin entre l'activité marchande et le partage au sens strict. Belk (2014) définit la consommation collaborative comme « des personnes qui coordonnent l'acquisition et la distribution d'une ressource moyennant une contrepartie financière ou d'un autre ordre ». Cette définition, assez large, couvre la diversité des pratiques de rétribution, y compris l'échange ou le troc. L'abonnement vélo urbain de type Vélib ou la location de voitures entre particuliers proposée par Getaround (Drivy) rentrent dans cette définition. Elle exclut cependant les activités sans compensation, qui relèveraient plutôt du don. D'autres auteurs préfèrent parler de « consommation de l'accès » (*access-based consumption*), définie par Bardhi et Eckhardt (2012) à partir de leur étude sur Zipcar comme « un ensemble de transactions qui peuvent être médiées par le marché mais pour lesquelles il n'y a pas de transfert de propriété ».

L'économie du partage (*sharing economy*) repose davantage sur une attitude pro-sociale et une implication de l'offrant ; il s'agit de mettre à disposition des biens pour un usage partagé, gratuitement ou moyennant une rétribution. Le covoiturage rentre dans cette définition, puisqu'il s'agit de partager un trajet entre un propriétaire de véhicule et un, ou plusieurs occupants. Le « *couchsurfing* », c'est-à-dire la mise à disposition temporaire et gratuite d'un hébergement par un particulier à un particulier, constitue un autre exemple.

Notons qu'en français, le terme « partage » est utilisé pour recouvrir des pratiques très différentes, de la consommation collaborative aux locations de très courte durée du type auto-partage, ce qui participe à la confusion. Il faut donc distinguer dans les pratiques un continuum qui va de la simple location de biens (feu Autolib) à celles qui impliquent de réelles pratiques de partage intermédiées (le co-voiturage). De plus, la distinction entre économie collaborative et économie du partage n'est pas toujours aisée, certains modèles pouvant être qualifiés d'hybride. Ainsi, AirBnB relevait initialement de l'économie du partage lorsqu'il s'agissait de partager temporairement la vie des « locaux » en louant une chambre chez l'habitant. Or aujourd'hui, AirBnB est de plus en plus une plateforme de mise en relation pour de la location saisonnière classique (et très rentable) de particulier à particulier, ce qui s'apparente plutôt à de l'économie collaborative.

### 1.3. Des motivations contrastées sous-tendent le développement de ces modèles alternatifs de consommation

Les consommateurs adoptent ces nouveaux modèles de consommation fondés sur une utilisation temporaire de biens pour des motivations qui peuvent être très différentes (Carry, 2014).

Pour certains consommateurs, la motivation est principalement consumériste. Il s'agit de consommer plus à budget constant, et d'avoir accès à des biens autrement hors de portée (consommer malin, consommateurs pauvres ou à budget contraint). Les stratégies s'articulent autour de trois points : faire des économies, gagner de l'argent, accéder à des possessions matérielles. C'est ainsi qu'un étudiant fauché multiplie les voyages grâce à BlaBlaCar, ou qu'une fashionista peut varier ses looks en louant des sacs de marque de luxe ou des bijoux. Ces consommateurs délaissent les échanges sur le marché BtoC et adoptent des pratiques en CtoC par la recherche d'un prix moindre ou d'une valeur supérieure. Ces pratiques alimentent donc une logique de consommation, dans ce que Herbert et Collin-Lachaud (2017) appellent l'« habitus consumériste ».

Pour d'autres consommateurs, les motivations sont principalement altruistes. Les pratiques de don et d'échange d'objets sont ainsi valorisées. Ces personnes sont aussi mues par des considérations environnementales, et entendent agir pour préserver les ressources. À l'extrême, certains cherchent à déconsommer dans une logique de décroissance, que ce soit en s'engageant dans des pratiques zéro déchet ou en limitant volontairement sa consommation. Mais dans l'ensemble, les pratiques visent plutôt à réorienter sa consommation vers des modèles permettant de prolonger l'usage et de lutter contre le renouvellement rapide des objets, qu'il s'agisse de produits d'occasion (Le Bon Coin, Ebay) ou de recyclage (*upcycling* dans la mode, seconde vie des objets). Donner ou échanger sont également des pratiques qui certes restent appuyées sur la propriété, mais avec une attitude de possessivité moindre –on achète un produit, mais dès lors que nous en aurons fait usage pour nous-mêmes, plutôt que de le stocker nous le mettrons à disposition d'autres personnes qui pourraient l'utiliser. Ainsi se développent les plateformes de prêt, de don ou de troc d'objets entre particuliers, qu'il s'agisse de matériel de bricolage, ou encore de graines et boutures de plantes.

Les motivations peuvent également être d'ordre politique (approche « militant »), avec une volonté de reprendre le contrôle de sa consommation. La consommation d'objets est alors vue comme une forme d'aliénation par rapport à un modèle dominant, incarné par les produits de marque des grandes multinationales. Ces motivations sous-tendent certaines pratiques déviantes, comme le téléchargement illégal : il s'agit de ne pas être le « jouet du système ». Dans une version plus positive, de nombreuses initiatives locales et déconcentrées naissent fondées sur une philosophie d'entraide (sociale). Ces logiques alternatives au marché traditionnel s'appuient sur une vision idéalisée de l'échange et sont associées à l'idée de communauté, de don et de générosité. Les individus n'interrogent pas directement la notion de propriété, en revanche, ils sont intéressés par l'idée de solidarité et de lien social restauré. Dans cette idée, le covoiturage, le *co-working* occasionnel, le partage d'électroménager, les jardins partagés sont des pratiques qui requièrent un certain niveau de socialisation.

On peut aussi avancer une explication d'ordre générationnelle qui pourrait en partie expliquer les différences de comportement par rapport aux possessions matérielles. Les générations ayant vécu les pénuries d'après la seconde guerre mondiale seraient davantage attachées à la propriété, quand les plus jeunes générations seraient davantage tournées vers l'usage. Selon certains auteurs, cette approche générationnelle pourrait en fait masquer une explication par le pouvoir d'achat, des jeunes

motivés par l'achat malin se tournent vers l'usage mais expriment le désir d'accéder à des possessions matérielles dès qu'ils le pourront financièrement.

Ces motivations économiques, écologiques, politiques ou sociales, qui de prime abord paraissent opposées, peuvent parfaitement coexister chez un même individu (Scaraboto, 2015). Herbert et Collin-Lachaud montrent que, si louer un appartement plusieurs jours dans le centre de Londres via Airbnb permet objectivement d'être logé pour un coût plus modique que l'hôtellerie traditionnelle, on ne peut occulter ni la part d'expérience qui consiste à habiter un « *British home sweet home* », ni la recherche de liens sociaux authentiques avec les habitants.

*Dans les relations BtoB*, une motivation à adopter un modèle plus soutenable peut aussi exister, mais l'intérêt pour les entreprises de passer à un modèle d'usage est de pouvoir passer des immobilisations en charges, ce qui permet davantage de souplesse dans l'exploitation et une moindre pression fiscale. Les motivations BtoB peuvent être aussi d'étendre l'offre en mutualisant des ressources avec une autre entreprise : Comptoir des Voyages annonçait en 2017 un partenariat avec la plateforme collaborative BedyCasa, afin de proposer des destinations, des hébergements chez l'habitant via la plateforme, sous forme d'une offre « *package* ». Cette solution permettant de développer plus rapidement un service pour ses clients grâce à cette plateforme collaborative. Un autre exemple dans l'univers du CtoB (*Consumer to Business*) est celui du service Lucky Loc, qui met en relation des particuliers et des loueurs de voitures ayant besoin de covoiturage. Chacun y trouve son compte : les premiers bénéficient d'un véhicule gratuit pour leur trajet favori et les seconds trouvent des volontaires presque bénévoles (rémunérés 1 € par trajet) pour emmener leurs véhicules dans l'agence de leur choix. Reste à savoir si les professionnels seront aussi réceptifs à l'économie collaborative que les particuliers. Les professionnels ont encore plus besoin que les particuliers d'être rassurés par un tiers de confiance.

Ces évolutions des comportements des clients combinées aux possibilités techniques offertes par la technologies numériques ont créé des opportunités de marché qui ont été exploitées par de nouveaux acteurs et ont amené les entreprises traditionnelles à adapter leur démarche marketing.

## **2. Comment les approches marketing des entreprises intègrent ces évolutions des comportements de consommation**

Les entreprises traditionnelles doivent adapter leur approche marketing à ces évolutions dans les comportements de consommation de la propriété vers l'usage. Dans le marketing-mix, cela change essentiellement les modalités de l'offre (les produits deviennent des services) et la détermination de la valeur, donc du prix. Une bonne copie devra détailler ces évolutions des éléments du mix marketing, et illustrer par des exemples.

### *2.1. De la vente de produit à la mise à disposition de solutions*

Pour répondre précisément à la question posée par le sujet (« l'entreprise peut-elle encore vendre des produits ? »), il s'agit de créer de la valeur en offrant des solutions qui répondent à un usage, plutôt que des produits. Proposer des solutions renvoie à une compréhension fine de ces usages (ce qui un peu la base du marketing). Concevoir des solutions implique un assemblage entre des produits et services, et de passer d'une logique de fourniture de biens à une logique de prestations de service. À ce sujet la notion de servicisation, définie par Volle comme « le passage du produit à la solution en ajoutant une palette de services » (Volle, 2014), et l'approche « *service-dominant logic* » selon

laquelle la valeur d'un bien dépend du service qu'il propose à son bénéficiaire (Vargo & Lusch, 2004) peuvent être judicieusement mobilisées.

En illustration, le cas de Michelin est emblématique du passage de la vente de produit à la vente de solution. Le fabricant de pneus avait du mal à valoriser ses innovations techniques dans son prix de vente, alors même que ces innovations garantissent une durée de vie plus longue du pneu. Michelin a donc fait évoluer son offre : l'entreprise ne vend plus des pneus, mais prend en charge le cycle de vie du produit chez le client. Le client ne paye plus les pneus, mais les kilomètres parcourus. Outre la mise à disposition des pneus, Michelin gère le gonflage, conseille les chauffeurs en conduite et recharge les pneus si nécessaire, ce qui augmente considérablement la durée de vie du produit. Le modèle est vertueux pour tout le monde : Michelin a augmenté sa marge en valeur absolue, le coût pour le client a baissé de 36 %, avec moins de pneus ce qui est bon pour la planète. Michelin a remplacé la vente du bien par la vente de l'usage du bien (km parcouru au lieu du pneu), en ajoutant des services (gestion du cycle de vie, conseil et maintenance). Ce modèle est souvent cité dans le cadre de l'économie de la fonctionnalité (ou économie servicielle), un terme qui regroupe les offres d'usage d'un bien par opposition à la fourniture de ce même bien. D'autres acteurs ont fait évoluer leur modèle dans ce sens : Xerox vend des photocopies facturées à l'unité plutôt que des photocopieuses. PSA (aujourd'hui Stellantis) a ainsi développé son offre de services de mobilité multimodale Free2Move qui permet au consommateur de quelques minutes à la journée avec son service d'autopartage, de plusieurs jours à un mois avec son offre de location courte durée d'un mois à plusieurs années grâce à son abonnement mensuel sans engagement et à la location longue durée et ceci en adaptant le type de véhicule (de la citadine à l'utilitaire) aux besoins ponctuels du consommateur.

La mobilité constitue un autre champ pertinent pour illustrer la mutation des offres vers une logique de bouquets (Moati, 2008). Pour un constructeur automobile, aujourd'hui il s'agit moins de fournir une voiture (un produit) que de proposer des solutions pour aller d'un point A à un point B (un usage). Selon les modalités de l'usage (transporter des courses, accompagner un enfant, se rendre seul à la gare, avec valise, sans valise, en milieu rural, en milieu urbain, etc.), la solution peut prendre des formes très différentes. Le travail de l'offreur devient la mise à disposition du moyen adéquat au bon moment (multimodalité) ; ce peut être un partage de voiture, un co-voiturage, une location de vélo, de trottinette électrique, un transport en commun, etc.

Ces évolutions des modèles économiques changent l'approche marketing des entreprises, et requièrent la mise en œuvre d'autres compétences, telles que l'assemblage de produits et services entre différents acteurs, la capacité à créer et maintenir une communauté ayant une taille critique, l'ergonomie de l'interface numérique, et la capacité à susciter la confiance des membres de la communauté. Ce modèle est connu sous le terme de « modèle de plateforme », que C. Bénavent (2016, p22) définit comme « un dispositif qui coordonne les actions et les ressources de la foule, l'expression d'une demande, des disponibilités, du travail, des biens. Les plateformes sont constituées par un ensemble d'inventions techniques et sociales qui permettent des gains consistant de productivité dans la coordination d'une multitude de microactivités. »

Le passage à une vente de solution demande des capacités relationnelles et de mises en réseau avec d'autres acteurs publics ou privés. Ainsi, dans les offres de mobilité, il s'agit d'assembler un véhicule, de la maintenance, du nettoyage, une assurance, des bornes d'énergie, des emplacements (emprise sur le trottoir, qui suppose l'accord des collectivités territoriales) et un système d'information pour

les réservations et le paiement sécurisé. La capacité à coordonner plusieurs parties-prenantes, dont des entreprises privées et des acteurs publics devient donc une compétence clef.

Ensuite intervient la capacité à développer une communauté large (principe d'extensibilité – *scalability*). Il apparaît vital de créer rapidement une communauté et des infrastructures d'une taille critique suffisante pour que le niveau de service soit satisfaisant, ce que permettent les plateformes numériques. Prenons le co-voiturage : l'offre ne prend son sens que si, sur un trajet Paris-Toulouse, je peux trouver différentes offres au jour et à l'heure auxquels j'ai prévu de voyager. Autrement dit, la taille de la communauté (ou foule) doit être suffisante pour intéresser les personnes à y participer. Il s'agit également de s'assurer d'une forme d'homogénéité et de réplication d'un membre de la communauté à l'autre par une forme de normalisation des comportements qui sous-tend la qualité de service.

Une autre compétence à développer est liée à l'accès et à la fluidité des échanges, et donc à l'ergonomie de l'interface numérique. Ces approches supposent en effet un investissement dans des plateformes virtuelles accessibles par internet ou sur mobile multifonctions (*smartphone*), via des « applis » ou des réseaux sociaux, avec des parcours et une ergonomie pensés utilisateurs (UX design). En effet, la dynamique d'échange repose sur les possibilités techniques offertes par la numérisation qui permettent une synchronisation inédite de l'offre et de la demande. Il s'agit donc de penser « parcours client », et d'anticiper et adapter les fonctionnalités numériques de l'offre en permanence à la variété et à l'évolution des usages. À cet égard, les entreprises investissent dans la science des données (*data science*), c'est-à-dire la modélisation fine, en temps réel et à grande échelle, des comportements des clients permise par l'intelligence artificielle et l'exploitation des mégadonnées (*big data*).

La dernière caractéristique, et non la moindre, est liée à la capacité à susciter et à conserver la confiance, une variable essentielle dans l'appréciation d'une offre dont les caractéristiques sont moins tangibles. Les nouveaux modèles liés à l'usage supposent une croyance de la part des clients en la capacité à générer de la valeur par la mutualisation, la réutilisation ou le partage. Il s'agit d'une logique communautaire, ou de co-création (approche *Service-dominant logic* -SDL de Vargo et Lusch), dans laquelle l'activité collective générée par la production individuelle est source de valeur pour le groupe. L'offre n'est plus conçue par le producteur mais co-construite avec le consommateur. Cela suppose que les membres de la communauté se fassent mutuellement confiance alors qu'ils sont étrangers les uns aux autres. Les entreprises doivent jouer alors le rôle du tiers de confiance, souvent à travers leur marque, et assurer la gestion et la modération des plateformes. Des compétences de management de communautés (*community management*) et de développement des images de marque sont donc nécessaires, afin de gérer la qualité et la confiance sur le réseau, et de se prémunir de tout risque de réputation suite à une crise (*bad buzz*) liée au mauvais comportement de l'un des membres. Les plateformes sont ainsi des marchés de réputation (Bénavent, 2016, p. 87), qui développent des systèmes permettant de produire des signes de confiance, tels que les systèmes de notation ou d'avis de consommateurs (le chauffeur note son passager co-voitureur et vice-versa). Une partie de l'évaluation repose sur les clients eux-mêmes, qui notent les prestations des autres membres de la communauté. Ces modèles économiques mettent donc en avant l'évaluation par les pairs qui fait office de système de qualité et de garantie. Ainsi nous nous sommes habitués à tout noter avec un système d'étoiles, qu'il s'agisse d'une location de logement saisonnier, d'un trajet de covoiturage ou d'un particulier qui vend des objets sur un site de seconde main. Cette possibilité



offerte au consommateur d'évaluer est déterminante pour s'assurer du rôle de tiers de confiance et ainsi augmenter le nombre de consommateurs de cette solution.

## 2.2 Les défis de l'appréciation de la valeur et de la fixation du prix

On rappellera qu'en marketing, la valeur perçue correspond à la valeur que revêt un produit ou service dans l'esprit du consommateur. Elle n'a pas nécessairement de lien direct avec la valeur réelle ou le coût de fabrication. Elle n'est pas non plus forcément monétaire (Hirschman et Holbrook, 1982). Là où la fourniture de biens matériels permettait une approche relativement comptable de la valeur en partant des coûts de revient et de la distribution de la marge bénéficiaire entre les différents intermédiaires marchands, les modèles économiques fondés sur l'usage posent un certain nombre de défis en ce qui concerne l'appréciation de la valeur, et donc la fixation du prix.

Les entreprises peuvent opter pour l'abonnement, un système ancien qui a fait ses preuves et garantit la fidélisation des clients et la sécurisation du chiffre d'affaires sur un terme relativement long. L'abonnement est une solution très utilisée dans la téléphonie, l'informatique en nuage (*cloud*), les médias, ou les plateformes de mise à disposition de contenus culturels (séries, films, musique). Un premier niveau de service peut être gratuit, avec ensuite des formules d'abonnement pour passer à un niveau de service supérieur. Ce modèle dit *freemium* permet d'atteindre une taille critique de communauté grâce au premier niveau gratuit, et de se rémunérer ensuite grâce aux versions plus complètes et payantes. Ce mode de rémunération n'est cependant pas sans risque : les clients peuvent se sentir « enfermés » dans leur contrat (Julienne, 2015), le nombre d'abonnements pour un même type de service ne peut pas être indéfiniment multiplié pour un même usage, et les associations de consommateurs comme le législateur poussent à un encadrement plus strict de ces pratiques.

Une alternative consiste à faire payer à l'usage (*pay per use*), comme par exemple le « *pay per page* » des producteurs de photocopieurs, un système de facturation des pages éditées. Les modèles peuvent s'hybrider –Blablacar et AirBnB se rémunèrent à l'usage exclusivement, Velib est un mixte d'abonnement et de paiement à l'usage. Les produits culturels sont passés en deux décennies de la possession de l'objet (CD ou DVD) au paiement à l'usage (téléchargement par titre ou film sur iTunes et autres plateformes VOD) puis à l'abonnement illimité, cette dernière formule s'étant finalement imposée.

Des limites à ces modèles existent : il peut être difficile pour une entreprise d'être rentable, car l'usage reste une notion difficile à valoriser aux yeux des clients. Il est en effet caractérisé par l'intangibilité d'un certain nombre d'éléments nécessaires à la réalisation du service, et par la difficulté d'établir une relation claire dans l'esprit du consommateur entre coûts de revient et prix par exemple de l'abonnement. Autolib, grevé par les coûts de maintenance et ceux liés à la dégradation du parc automobile, n'a jamais pu être un modèle rentable car les usagers n'auraient pas accepté un renchérissement du service. Certains éléments jouent positivement sur la valorisation de l'offre, mais ils restent difficiles à apprécier ; en effet, une part de la valeur touche aux aspects sociaux et culturels.

Si ces modèles économiques restent difficiles à rentabiliser sur la seule valeur d'usage, il est en revanche possible de diversifier les sources de revenu, notamment par la monétisation des données des utilisateurs et l'utilisation de ces mêmes données pour des publicités ciblées.

**Plusieurs connaissances, cadres conceptuels et théories peuvent être mobilisés.** Citons succinctement :

- *Consumer culture theory* (CCT) : la consommation n'est pas un phénomène uniquement marchand mais une culture avec ses mythes, ses rites et ses récits. Les individus utilisent ainsi la consommation comme un facteur d'intégration sociale mais également pour les ressources identitaires qu'elle leur fournit ;
- valeur d'usage ou valeur monétaire subjective qu'un individu accepte de payer pour un produit ou un service, au regard de la satisfaction qu'il estime pouvoir obtenir de sa consommation. La valeur d'usage a donc une dimension « fonctionnelle », dès lors qu'elle est déterminée par la fonction, l'usage que l'on compte faire du produit ;
- plateforme numérique et modèles de plateformes : sont une zone d'échange où les offres et les demandes se rencontrent sous une forme dématérialisée ;
- la consommation comme une « extension du Soi » ;
- économie de l'expérience, économie de la fonctionnalité, économie et consommation collaborative, économie du partage ;
- l'« habitus consumériste » ou le consumérisme, déconsommation et consommation altruiste, consommation générationnelle ;
- l'approche *Service-dominant logic* (SDL) avec logique communautaire, ou de co-création et le concept de servicisation, la proposition de solutions et non plus de produits ;
- modèles d'élaboration du prix : freemium/premium, « *pay per use* ».

**La conclusion** pourra porter sur les opportunités que recèlent ces modèles tournés vers l'usage pour les entreprises, ainsi que sur les risques et les contraintes. En particulier, les nouveaux comportements des clients (usage versus possession matérielle permanente), la rupture technologique que constitue l'internet et la plateformisation, ont fait émerger de nouveaux acteurs, les cybermédiaires ou infomédiaires, puissants notamment sur les places de marché (*marketplaces*). Ces acteurs et leurs nouveaux modèles d'affaires bousculent les règles de marché et redéfinissent les frontières, pouvant mettre en péril les entreprises « traditionnelles » qui n'auraient pas saisi assez tôt les enjeux de ces révolutions. On peut enfin souligner que le comportement des clients vers l'usage plutôt que la possession matérielle permanente est aussi poussé par l'offre : les publicités télévisées sur les voitures n'affichent par exemple désormais de prix sur les écrans que sous forme de loyers. On peut conclure également qu'une pression sociale diffuse et de plus en plus importante pèse sur les entreprises, sommées de prendre leur part dans les défis contemporains que constituent le changement climatique et les inégalités sociales (RSE, responsabilité sociale de l'entreprise). S'appuyer sur des tendances de consommation plus vertueuses (économie circulaire, fin de l'obsolescence programmée) et les développer peut donc constituer une opportunité pour les entreprises, à condition de réfléchir à la juste répartition de la valeur entre les acteurs et à la rentabilité et la pérennité des modèles économiques.

## **CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS**

---

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

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

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

*En matière didactique et pédagogique*, le jury rappelle l'importance de chaque point d'étude permettant de partir d'une bonne connaissance des référentiels récents pour arriver à des propositions d'évaluation cohérentes par rapport à une fixation d'objectifs et à une organisation de séquence. Il est conseillé de ne pas se limiter à un stade descriptif d'étapes mais de formuler des choix déterminants pour construire un cadre de travail structuré adapté à un enseignement en section de techniciens supérieurs. Pour ce qui concerne l'élaboration de la partie pédagogique, il est déconseillé de diversifier à outrance les propositions émises pour organiser la séance de manière à éviter des confusions, des incohérences, des impossibilités de concrétisation. Les questionnements pour les étudiants doivent être clairs, utiliser les verbes d'action (Huinker et Freckman 2004) et les consignes reliées aux objectifs énoncés.

*En ce qui concerne la forme*, pour l'ensemble des parties, le jury conseille aux candidates et candidats de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et professionnel, de se relire pour éviter des fautes d'orthographe, des maladresses de style et de

soigner l'écriture tout en veillant à une présentation globale sans rature. Le jury attire également l'attention sur le fait qu'une dissertation est entièrement rédigée et ne peut intégrer des arguments listés sous forme d'énumérations avec tirets. Une rédaction « catalogue » est inadaptée aux exigences de l'épreuve. Par ailleurs, lorsque des supports sont créés et intégrés dans la partie pédagogique, leur conception, leur présentation et leur exploitation appellent clarté, précision et soin. Il est recommandé de bien gérer le temps accordé pour effectuer l'épreuve de manière à traiter le sujet dans son ensemble en accordant autant d'importance à la partie scientifique, didactique et pédagogique tant sur le fond que sur la forme.

Il est conseillé aux candidates et candidats dans leur préparation à ce concours de s'astreindre à des productions de sujets pour se confronter à l'épreuve.

### ***Bibliographies indicatives***

*Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2012). Access-Based Consumption : The Case of Car Sharing. Journal of Consumer Research, 39(4), 881-898.*

*Belk, R. W. (2014). You are what you can access : Sharing and collaborative consumption online. Journal of Business Research, 67(8), 1595-1600.*

*Belk, R. W. (1988). Possessions and the Extended Self. Journal of Consumer Research, 15(2), 139-168.*

*Carry, D. (2014). Louer ou acheter l'usage, une interprétation écocitoyenne de l'offre de service – Cas des biens en partage. Management& Avenir, 73(7), 93-106.*

*Benavent, C. (2016). Plateformes. Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux...Comment ils influencent nos choix, Fyp Editions*

*Carù, A., & Cova, B. (2015). Expériences de consommation et marketing expérientiel. Revue Française de Gestion, 41(253), 353-367.*

*Herbert, M., & Collin-Lachaud, I. (2017). Pratiques collaboratives et habitus consumériste : Une analyse des mécanismes transformatifs de la consommation collaborative. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 32(1), 42-62.*

*Julienne, E. (2015). Le contrat d'engagement de durée : Un dispositif pertinent dans une stratégie relationnelle. Décisions Marketing, 78, 113-129.*

*Moati P. (2008), L'économie des bouquets. la marché des solutions dans le nouveau capitalisme, L'aube.*

*Pine, B. J., Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). The experience economy : Work is theatre & every business a stage. Harvard Business Press.*

*Scaraboto, D. (2015). Selling, Sharing, and Everything In Between : The Hybrid Economies of Collaborative Networks. Journal of Consumer Research, 42(1), 152-176.*

*Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17.*

*Volle, P. (2014). Stratégie clients : Point de vue d'experts sur le management de la relation client. Pearson Education France.*

## OPTION D – SYSTÈME D'INFORMATION

### SUJET

#### À l'ère des algorithmes

*La mise à disposition de services en ligne et l'utilisation de l'intelligence artificielle confortent l'importance des algorithmes. À la fois démarche et objet de résolution de problème, l'algorithmique pose plusieurs interrogations tant au niveau technique, organisationnel que sociétal. Il représente également un défi d'intégration au système d'information.*

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur vos connaissances et réflexions sur le sujet puis présenterez votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une section de techniciens supérieurs «Services informatiques aux organisations».

Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés; elle s'appuiera sur des références scientifiques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation.

Vous justifierez clairement vos choix.

### STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	17
Moyenne	7,29
Écart type	2,11
Note minimale	4
Note maximale	11

### COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

#### OBSERVATIONS SUR LE FOND

*Des points positifs.* Le jury note un effort de structuration des copies et de définition des termes du sujet. La plupart des candidates et des candidats ont également fait l'effort de formuler une ou plusieurs questions, de se fonder sur des éléments théoriques et d'apporter beaucoup (parfois trop) d'illustrations. Dans les meilleures copies, le développement est structuré et le sujet tend à être correctement contextualisé à l'aide d'évènements d'actualité.

*Une problématique insuffisamment structurée.* La grande majorité des candidates et des candidats n'a pas véritablement élaboré de problématique structurante. Le jury rappelle qu'une problématique est une question n'appelant pas une réponse triviale mais des arguments éventuellement contradictoires ou suscitant la discussion. Les candidates et les candidats ont tout de même posé des questions, mais sans prendre de distance par rapport à l'énoncé et sans ouvrir la boîte noire de l'algorithme. Certaines copies ont présenté une succession de questions sans articulation.

*Un lien partiel entre sujet et système d'information.* Le lien entre le sujet et la notion de système d'information (SI) est rarement établi. La plupart des copies n'a donc pas suffisamment mis à plat et raisonné sur ce qu'est l'algorithme et ce qu'il implique en termes de gestion, et notamment la façon dont il influence le système d'information.

*Accumulation d'illustrations empiriques.* Le sujet évoquant l'actualité, de nombreux candidats et candidates ont accumulé une multitude d'exemples sans les intégrer à une démonstration et un questionnement scientifique.

*Catalogue de références théoriques.* De même, dans certaines copies, les références sont nombreuses. Toutefois les candidates et les candidats les mentionnent sans les articuler ou les mettre au service de leur démonstration. Les références théoriques privilégiées doivent être parfois actualisées et dans d'autres cas ne sont pas pertinentes. Une grande proportion de candidates et candidats a cité le modèle de l'alignement stratégique des auteurs Henderson et Venkatraman, qui date des années 1990. Ce modèle a été depuis largement controversé et mis à jour. Il existe des références anciennes utiles mais qui n'ont pas forcément été toujours mobilisées ou bien articulées avec le sujet. L'approche systémique de l'auteur Lemoigne reste très intéressante mais peu de candidates et candidats sont parvenus à la mobiliser. Le jury déplore donc l'usage automatique de certaines références sans démonstration par les candidates et les candidats.

*Un raisonnement à préciser.* Certains exposés comportent de nombreuses affirmations sans fondement qui ne contribuent pas réellement à une démonstration. La plupart des candidates et des candidats - comme les années précédentes - a rarement évité l'écueil principal consistant à énumérer ou cataloguer les notions (alignement stratégique, intelligence artificielle, surveillance). Le jury regrette donc que nombre de copies ne font pas état d'une réflexion suffisante pour justifier une problématique, sélectionner les idées les plus importantes, et les inclure dans une démonstration.

*Une partie didactique et pédagogique inaboutie.* De nombreux candidats et candidates (si ce n'est la totalité) citent des théoriciens de la pédagogie et de la didactique (l'auteur Bloom, par exemple), sans pour autant les mobiliser pleinement pour justifier une proposition pédagogique. Certains candidats et candidates s'efforcent de proposer une innovation pédagogique (robotique, mobilisation de praticiens, jeux sérieux) mais ne relient pas cette dernière au sujet. Les candidates et les candidats expliquent insuffisamment ce que l'exploitation pédagogique va apprendre aux étudiants. Le rôle des élèves reste peu discuté dans le déroulement des séances, même si cet élément tend à être de mieux en mieux décrit. Les évaluations restent superficielles ou même oubliées. Pourtant, elles sont une partie intégrante d'un dispositif pédagogique et permettent aux enseignants comme aux élèves de suivre les résultats d'un apprentissage.

## OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

Dans la forme, le jury s'attend deux grandes parties de réflexion, l'une théorique et l'autre didactique. Dans la partie théorique, le jury attend deux (ou trois) parties, elles-mêmes subdivisées en plusieurs sous-parties.

Reprenant sans doute l'invitation du jury à plus de transversalité, Certains candidats et candidates ont, dans la forme, structuré leur raisonnement de façon transversale (par exemple i) traitement organisationnel du sujet, ii) traitement technique du sujet, iii) traitement sociétal du sujet). Or la

structuration du développement dépend des réponses à la problématique que la personne candidate pose. Elle peut également justifier son choix de traiter ou non certains aspects.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

L'algorithme fait référence aux points du programme d'agrégation interne suivants : i) ingénierie des systèmes d'information (systèmes décisionnels, génie logiciel), ii) reconfiguration de l'organisation, iii) gouvernance et management des systèmes d'information.

L'algorithme revêt une importance croissante dans les sociétés, économies et organisations. Premièrement, sur le plan technique, il répond à la massification et la diversification des données en facilitant leur réduction et leur traitement. Par exemple, les algorithmes constitutifs du paradigme de programmation *MapReduce* visent l'indexation de documents et incarnent un nouveau paradigme de programmation. Deuxièmement, sur le plan organisationnel, l'algorithme constitue à la fois à une démarche de résolution de problème et un outil de gestion (de décision, planification, automatisation). En particulier, l'algorithme soutient de nombreux modèles économiques (notamment les entreprises Uber et Financial Ant) et participe à la modernisation de processus de gestion (processus tels que Parcoursup ou les enchères de bannières publicitaires exploitées par Critéo).

La numérisation et la transformation numérique intensifient le recours aux algorithmes pour moderniser les activités opérationnelles et les processus. De ce fait, l'algorithme bouleverse les modèles organisationnels traditionnels et la gestion des systèmes d'information. De plus, il tend à modifier les rapports de force sur les marchés (comme pour les entreprises Uber et Tesla) et la gouvernance des sociétés (opportunités de surveillance – par exemple au travers du crédit social Sésame, problématique des effets des algorithmes sur les équilibres politiques via les réseaux sociaux comme Twitter) et donc les comportements des usagers des services digitaux.

## CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

---

L'épreuve demande la maîtrise des fondements de la discipline Systèmes d'information, et couvre les technologies, infrastructures systèmes et réseaux, le développement d'applications, le management et la gouvernance du système d'information.

Le jury attend :

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

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

Le jury fournit les recommandations suivantes :

- l'actualisation des connaissances et références sur les sujets transversaux, en ouvrant le spectre bibliographique. Les candidates et les candidats peuvent mener une veille organisée ou collaborative en s'appuyant par exemple sur la littérature scientifique, des MOOC, des flux professionnels ou tout autre media pertinent ;
- la lecture des sources de connaissances plutôt qu'une préparation du concours à partir de fiches de synthèse. La mobilisation de certaines références suggère que les candidates et les candidats ne connaissent pas suffisamment en détail certains auteurs pour réellement les mobiliser dans une démonstration ;
- investir davantage certains cas ou exemples transverses et les examiner au travers des différentes dimensions du programme ;
- s'entraîner davantage à la problématisation (et définition des concepts-clefs) et la structuration d'une réponse ;
- ne pas privilégier une thématique particulière (par exemple intelligence artificielle) sans le justifier ;
- ne pas détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul pour situer la solution par rapport à la problématique proposée ;
- soigner l'argumentation et la justification. Les copies contiennent des affirmations gratuites et générales et il arrive fréquemment que le jury ne soit pas convaincu par le propos ;
- certaines copies présentent des problèmes de lisibilité et d'orthographe ;
- le système d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en constante évolution et les candidates et les candidats doivent actualiser leurs connaissances sans s'enfermer dans une technologie particulière. Plus précisément la maîtrise d'une ou plusieurs technologies est indispensable pour enseigner. Ces technologies doivent être abordées avec un sens critique de leurs avantages, limites et liens avec les domaines connexes des sciences de gestion ;
- la transposition didactique doit rester en lien avec le sujet et être réaliste en termes de faisabilité et de temps imparti. Le référentiel était plus maîtrisé que l'année dernière. Les blocs de compétences sont bien connus des candidates et des candidats. Toutefois, le jury attend le détail des objectifs cognitifs et méthodologiques de la transposition. Par ailleurs, il est nécessaire de préciser le découpage et le temps des séquences de travail, d'indiquer les ressources nécessaires ainsi que la forme du travail (en groupe, en cours, etc.). Les choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire doivent être clairement présentés et justifiés. Enfin tout projet élaboré par des élèves doit être précisé, ainsi que l'évaluation de celui-ci.

## BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

---

<https://www.cnil.fr/fr/tag/Algorithmes> : série de rapports de la CNIL en 2017 sur les enjeux sociétaux de l'algorithme.

Abiteboul, S., & Dowek, G. (2017). *Le temps des algorithmes*. Le pommier.

Arena, L., Oriol, N. & Veryzhenko, I. (2018). "Too Fast, Too Furious" ? Trading algorithmique et instabilité des marchés financiers. *Systèmes d'information & management*, 2(2), 81-106.  
<https://doi.org/10.3917/sim.182.0081>



Cardon, D. (2015). A quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure : Nos vies à l'heure des big data. Média Diffusion.

Cardon, D. (2018). Le pouvoir des algorithmes. *Pouvoirs*, (1), 63-73.

Isaac, H., Chrétien, J., (2017). L'éthique dans l'emploi à l'ère de l'intelligence artificielle. Contribution de Renaissance Numérique & du groupe Randstad en France au débat public lancé par la CNIL sur les enjeux éthiques soulevés par les algorithmes. Note de Renaissance Numérique. <https://www.renaissancenumerique.org/publications/l-ethique-dans-l-emploi-a-l-ere-de-l-intelligence-artificielle>

Nagtegaal, R. (2021). The impact of using algorithms for managerial decisions on public employees' procedural justice. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101536. doi:<https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101536>

## OPTION E – PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : restauration, hôtellerie et tourisme

### SUJET

#### Dynamique de l'organisation dans le secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme

*Inscrites dans des environnements polycinétiques, les entreprises de production de services connaissent des phases de mutations. Disruptives ou séquentielles, ces dernières ne sauraient se soumettre à une théorie générale. Dès lors, l'on peut présumer qu'elles disposent de leurs propres déterminants.*

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

### STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	19
Moyenne	8,38
Écart type	4,39
Note minimale	2,5
Note maximale	16,25

### COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

Le traitement du sujet ne s'articulait pas selon une problématique unique et un développement donné. Les membres du jury attendaient des candidates et des candidats une argumentation structurée et la mobilisation de connaissances, d'analyse, et d'exemples.

#### 1- Présentation du sujet

Le sujet invite tout d'abord à bien définir les termes qu'il contient. Ainsi les notions de mutation, dynamique continue ou disruptive, de contingence et de déterminants méritaient un éclaircissement.

À titre d'exemple, le sujet amène les candidates et les candidats à réfléchir sur la dynamique de l'organisation induite par des facteurs exogènes et des stimuli endogènes. Toute cause ne provoquant pas les mêmes effets, l'évolution des organisations devait être envisagée sous l'angle de

la contingence, illustrée par un déterminisme que l'organisation contribue elle-même à mettre en œuvre.

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

- Le développement des organisations. Sous l'éclairage de la théorie néo évolutionniste, et notamment les travaux de Greiner, cette dynamique postule que l'organisation s'adapte à son environnement selon un déterminisme qu'elle contribue à mettre en œuvre.
- La stratégie. La vision d'Ansoff nous permet de prendre la mesure d'une stratégie comme un élément de remise en cause des relations de l'organisation avec son environnement. Thietard, Mintzberg relativisent la capacité de l'organisation à formuler de manière indépendante et dans sa globalité l'action stratégique.
- La théorie du Chaos et le management évolutionniste. Selon l'analyse de Thietard, la complexité croissante des environnements renforce leur imprédictibilité. Dès lors, selon, les principes de l'isomorphisme, mis en évidence par Di Maggio et Powell, les organisations tendent vers une uniformité de pensée et d'action, situation qui à terme les conduit à la disparition. Une perspective d'extraction de cette spirale semble se trouver dans la mise en place d'un management évolutionniste tel que Laszlo l'aborde.
- Le management. Il doit être perçu comme ayant pour dessein la cohésion et la pérennité de l'organisation avec, pour moyens, une allocation, censée être optimale, des ressources allouées. Hatch, à travers la notion de cohésion stratégique, nous précise que management et stratégie doivent en harmonie. Toute dissonance est de nature à provoquer une crise dans l'organisation, c'est-à-dire une diminution de la probabilité d'atteinte des objectifs fixés.

## **2- Analyse du sujet**

L'actualité, les journaux professionnels sont riches en exemples permettant de mettre en évidence et d'amorcer une réflexion sur la thématique proposée.

- Le groupe I.A.G. se développe en multipliant ses acteurs et approcher ainsi différents segments de passagers.
- Le groupe Flo, créé en 1968, est racheté en 2017 par le groupe Bertrand à la suite de son incapacité à s'adapter aux évolutions de son environnement.
- En 30 ans, les agences de voyages physiques ont disparu progressivement, laissant leurs parts de marché aux O.T.A.

Les problématiques pouvant être analysées autour des termes du sujet à explorer pourraient être :

- L'organisation peut-elle se dispenser de la mise en œuvre de politiques d'adaptation ?
- L'organisation peut-elle s'affranchir du respect de la cohésion stratégique ?
- Quels sont les facteurs déterminants l'aptitude d'une organisation à adapter sa stratégie ?

Bien entendu d'autres problématiques sont possibles, qui posent la question des stratégies, du management et des positions de l'environnement en qualités d'influenceur ou d'influencé.

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

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

Le jury de l'option E formule deux types de regrets.

Sur la forme, une majorité des copies ne présente pas la structure requise pour cette épreuve de l'agrégation. Dans l'introduction, les termes doivent être définis, la pertinence du sujet doit être précisée, la problématique doit être formulée et le plan doit être annoncé. Le développement comporte clairement deux parties, incluant chacune deux sous parties et contient des éléments de démonstration qui permettent, dans la conclusion, de répondre clairement à la problématique posée. Le travail présenté doit être lisible et sans faute d'orthographe. Les deux parties, scientifiques et pédagogiques, font l'objet d'un traitement inégal. Les candidates et les candidats sont invités à s'exercer pour présenter un travail complet, incluant une évaluation, élément souvent absent. Fort heureusement, ces conseils prodigués les années précédentes ont fait l'objet d'une lecture attentive par certains candidats et candidates. Cela explique les excellentes notes attribuées à certaines copies.

Sur le fond, l'on constate une certaine indigence en matière de références théoriques et d'exemples. Les candidates et les candidats sont invités à lire des ouvrages classiques du niveau Master ès Sciences de Gestion et à consulter très régulièrement la presse spécialisée dans le domaine du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration.

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

Une majorité des copies se montre lacunaire sur ce point. Ceci est essentiellement la conséquence d'un manque d'organisation des candidates et des candidats qui consacrent un temps trop important au traitement de la partie scientifique.

Ainsi que cela est mentionné dans le rapport de la commission C, la partie didactique est développée en démontrant une réflexion de la personne candidate sur la transmission de savoirs et acquisition de compétences, faisant le lien entre le sujet et les étudiants. Les copies doivent construire une séquence en posant avec clarté des objectifs, des développements de compétences professionnelles et méthodologiques, exploitent des transversalités et présentent, sans dispersion, des propositions pédagogiques élaborées et accompagnées d'évaluations pertinentes.

Le sujet pouvait être abordé dans les référentiels de BTS Tourisme et Management en Hôtellerie Restauration.

Pour le BTS « Management en Hôtellerie Restauration », les pôles d'activités P1 « Production des services en hôtellerie restauration » et P2 « Animation de la politique commerciale et développement de la relation client » pouvaient être exploités.

Pour le BTS Tourisme, le pôle d'activité 2 « Élaboration d'une prestation touristique » pouvait servir de base à la réflexion.

## **CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS**

---

Le jury rappelle que le traitement de la partie scientifique implique une maîtrise de la méthodologie de la dissertation, une réflexion personnelle structurée appuyée par des connaissances conceptuelles, théoriques et pratiques rattachées aux domaines référencés dans le programme du concours.

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

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

En matière didactique et pédagogique, le jury rappelle l'importance de chaque point d'étude permettant de partir d'une bonne connaissance des référentiels récents (BTS MHR et Tourisme) pour arriver à des propositions d'évaluation cohérentes par rapport à une fixation d'objectifs et à une organisation de séquence. Il est conseillé de ne pas se limiter à un stade descriptif d'étapes mais de formuler des choix déterminants pour construire un cadre de travail structuré adapté à un enseignement en section de techniciens supérieurs. Pour ce qui concerne l'élaboration de la partie pédagogique, il est déconseillé de diversifier à outrance les propositions émises pour organiser la séance de manière à éviter des confusions, des incohérences, des impossibilités de concrétisation. Les questionnements pour les étudiants doivent être clairs, utiliser les verbes d'action (Huinker et Freckman 2004) et les consignes reliées aux objectifs énoncés.

En ce qui concerne la forme, pour l'ensemble des parties, le jury conseille aux candidates et candidats de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et professionnel, de se relire pour éviter des fautes d'orthographe, des maladresses de style et de soigner l'écriture tout en veillant à une présentation globale sans rature. Le jury attire

également l'attention sur le fait qu'une dissertation est entièrement rédigée et ne peut intégrer des arguments listés sous forme d'énumérations avec tirets. Une rédaction « catalogue » est inadaptée aux exigences de l'épreuve. Par ailleurs, lorsque des supports sont créés et intégrés dans la partie pédagogique, leur conception, leur présentation et leur exploitation appellent clarté, précision et soin. Il est recommandé de bien gérer le temps accordé pour effectuer l'épreuve de manière à traiter le sujet dans son ensemble en accordant autant d'importance à la partie scientifique, didactique et pédagogique tant sur le fond que sur la forme.

Il est conseillé aux candidates et candidats dans leur préparation à ce concours de s'astreindre à des productions de sujets pour se confronter à l'épreuve.

# ÉPREUVES D'ADMISSION

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

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

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

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

Coefficient 1.

### Analyse économique appliquée aux organisations

#### SUJETS PROPOSES

- La croissance insoutenable ?
- Géants du *web* et bien-être.
- Inégalités, pauvreté et politiques publiques.
- La fin de l'utopie du libre-échange ?

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

#### STATISTIQUES

Nombre de présents	80
Moyenne (sur 20)	8,38
Note la plus basse	2
Notes la plus élevée	20

La moyenne de la session 2021 s'élève à 8,38/20, l'écart-type à 4,58.

26 % des candidates et des candidats obtiennent une note inférieure à 5/20. 41 % des candidates et des candidats obtiennent au moins la moyenne. Les très bonnes prestations (note supérieure ou égale à 15) représentent 13 % des candidates et des candidats.

## PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

---

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

Durée de la préparation : 4 heures

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

Coefficient : 1

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

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

Cette épreuve vise à évaluer :

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

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

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

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

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



## DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

---

Chaque jour, un même sujet est proposé à l'ensemble des candidates et des candidats interrogés pour cette épreuve. La personne candidate dispose de 4 heures de préparation pour conduire sa réflexion et préparer son support de présentation. Il dispose de sa documentation personnelle (sous forme papier et numérique), sans pouvoir accéder à d'autres ressources externes (par internet par exemple). Il est fortement conseillé aux candidates et aux candidats de préparer une présentation numérique, le fichier doit alors être enregistré sur une clé USB<sup>2</sup> au format PDF.

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

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

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

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

## COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

---

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

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

---

<sup>2</sup> La clef est fournie aux candidates et aux candidats lors de son entrée en loge.

et d'analyse critique. L'exposé s'appuie sur une présentation numérique répondant aux critères formels de communication (clarté, concision, qualité de l'expression et de l'orthographe). L'expression orale ainsi que le comportement de la personne candidate favorisent l'écoute et le suivi de l'exposé puis la communication avec le jury.

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

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

## OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

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

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

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

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

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

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

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

Dans la grande majorité des cas, les candidates et 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 candidates et les candidats se contentent d'un inventaire des idées des documents sans véritable recul ce qui aboutit généralement à un effet catalogue. Or les candidates et 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.

Le jury conseille aux candidates et candidats de consacrer davantage de temps à l'analyse du sujet, à la réflexion sur ses enjeux, avant d'aller chercher dans leur documentation personnelle les compléments éventuels. La pratique inverse, souvent observée, a des effets désastreux : un catalogue de théories mal maîtrisées, mal (voire pas) reliées à la problématique, aux parties, ne peut remplacer une réflexion efficace. La démarche attendue est celle d'un pédagogue qui réfléchit avant d'entamer une recherche de documentation complémentaire qui nourrirait son propos.

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

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

Le jury demande à la personne candidate de justifier ses choix au niveau de la problématique, du plan et des idées. La personne candidate doit alors être capable d'argumenter. Sur ce dernier point, des candidates et 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 candidates et les candidats montrent la complexité des phénomènes et présentent les débats et controverses entre les économistes sur le sujet. La personne candidate doit être capable de montrer cette complexité. Il est également rappelé aux candidates et 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 candidates et les candidats est le manque de connaissances solides en théorie et en faits économiques :

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

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

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

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

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

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

## OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

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

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

- l'accroche montre l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualise ;

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

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

Le plan annoncé est respecté par les candidates et les candidats.

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

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

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

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

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

La majorité des candidates et 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 candidates et les candidats s'expriment en regardant le jury. Quelques travers sont à noter : Certains candidats et candidates se contentent de lire leurs notes durant l'exposé. Certains exposés manquent de dynamisme. Enfin, des termes anglo-saxons sont couramment utilisés en économie, il convient de veiller à une prononciation correcte. Il en est de même pour les noms d'auteurs.

Le temps imparti à l'exposé de la personne candidate est de 40 minutes maximum et celui consacré à l'entretien de 20 minutes maximum. Ces deux phases sont indépendantes au niveau de la répartition du temps : qu'un exposé dure 15 minutes ou 40 minutes, l'entretien dure 20 minutes maximum. Le jury rappelle ce point car Certains candidats et candidates prolongent inutilement leur exposé pour occuper les 40 minutes, 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 candidates et les candidats réalisant ce type de prestation. En revanche, 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 et candidates changent de posture et relâchent leur concentration voire se démobilitent comme si l'épreuve était terminée. Durant l'entretien, le jury fait alors face à des candidates et des candidats qui manquent de combativité, qui n'essayent pas de répondre aux questions du jury, même de façon partielle. Certains candidats et candidates portent même des jugements négatifs sur eux-mêmes et vont jusqu'à se dévaloriser. Ces attitudes ne correspondent évidemment pas à l'état d'esprit qu'une personne candidate doit avoir pour réussir un concours.

## CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

---

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

Cela suppose une lecture attentive et l'utilisation régulière :

- d'ouvrages économiques (dictionnaire économique, manuels universitaires de référence en micro et macro-économie, en histoire des faits économiques, en histoire de la pensée économique) pour permettre l'acquisition de savoirs solides et d'une méthode de réflexion rigoureuse ;
- d'articles de presse de sources variées (*Le Monde*, *Les Echos*, *Alternatives économiques* par exemple) et de blogs d'économistes de référence pour maîtriser l'actualité ;
- de notes, des rapports et des revues économiques publiés 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 candidates et 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 candidates et les candidats doivent s'entraîner régulièrement à l'exercice de la dissertation écrite sur des sujets économiques d'actualité. Ils prendront ainsi l'habitude de traiter un sujet précis et amélioreront la qualité de la problématique et du plan.

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

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

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

## EXEMPLE DE SUJET

### Sujet : Une croissance insoutenable ?

#### Document 1 : John Stuart Mill et l'illusion de la croissance

Source : L'économie politique. 2004. Auteur : Denis Clerc

John Stuart Mill, dans ses *Principes d'économie politique* (1848), écrivait que "*L'accroissement de la richesse n'est pas illimité*", et l'on ne peut éluder "*cette impossibilité d'échapper à l'état stationnaire, cette inévitable nécessité de voir le fleuve de l'industrie humaine aboutir en fin de tout à une mer stagnante.*" Ou, pour prendre une autre métaphore, les arbres ne montent jamais jusqu'au ciel.

Car ce dernier ne voyait pas l'état stationnaire comme une fatalité résultant d'une impossibilité technique, sociale ou environnementale. Mais plutôt comme une opportunité heureuse car, ajoutait-il, "*je ne suis pas enchanté de l'idéal de vie que nous présentent ceux qui croient que l'état normal de l'homme est de lutter sans fin pour se tirer d'affaire, que cette mêlée où l'on se foule aux pieds, où l'on se coudoie, où l'on s'écrase, où l'on se marche sur les talons et qui est le type de la société actuelle, soit la destinée la plus désirable pour l'humanité, au lieu d'être simplement une des phases désagréables du progrès industriel.*"

Notre économiste précisait, pour faire bonne mesure : "*Tant que les esprits sont grossiers, il leur faut des stimulants grossiers ; qu'ils les aient donc. [...] C'est seulement dans les pays arriérés que l'accroissement de la production a encore quelque importance : dans ceux qui sont plus avancés, on a bien plus besoin d'une distribution meilleure.*" Et il décrivait ainsi cet état stationnaire qu'il appelait de ses vœux : "*Une masse abondante et bien payée de travailleurs ; pas de fortunes énormes, sauf ce que l'on a pu gagner et accumuler pendant la durée d'une vie, mais un nombre beaucoup plus grand qu'actuellement de gens exempts des labeurs les plus pénibles mais qui jouiraient de suffisamment de loisirs, à la fois physiques et intellectuels, libérés des détails mécaniques, pour leur permettre de cultiver librement les grâces de la vie afin qu'ils offrent des exemples de ces charmes aux classes moins fortunées et moins favorisées. Cette condition de la société, si grandement préférable à la condition actuelle, n'est pas seulement parfaitement compatible avec l'état stationnaire, mais encore semble être plus naturellement alliée à cet état qu'à n'importe quel autre.*"

## **Document 2 : Vers la transition écologique : Les conclusions du rapport 2018 de la Commission Mondiale sur l'Économie et le Climat**

Source : [www.actu-environnement.com](http://www.actu-environnement.com). The New Climate Economy. 05.09.2018

Nous assistons à une dynamique sans précédent de transition vers une « nouvelle économie climatique », vers un nouveau modèle de développement bas carbone et résilient. Malgré quelques revers, cette dynamique s'affirme dans le monde entier. Pourtant, le rythme de ces transformations n'est pas assez soutenu. Sans un changement radical, d'ici 2030, nous aurons perdu toute chance de maintenir l'augmentation de la température moyenne mondiale nettement en dessous de 2°C, ce qui nous exposerait à un changement climatique incontrôlé, dont le coût économique serait énorme.

La transition vers une économie bas carbone et résiliente recèle de nombreuses opportunités, tandis que nous comprenons mieux les risques et les coûts de l'inaction. Nous pouvons avoir des villes performantes, une énergie propre et abordable, des infrastructures à faible émission tout en restaurant les terres dégradées et en protégeant les forêts. Nous obtiendrons ainsi une productivité plus élevée, des économies et une plus grande inclusion sociale. Il s'agit là d'un nouveau modèle de croissance pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Le défi consiste maintenant à accélérer la transition vers un modèle bas carbone, résilient et plus inclusif. Concernant le rapport : Il estime qu'une action ambitieuse en faveur du climat pourrait générer 26 000 milliards de dollars de gains économiques d'ici 2030 (cumulés).

Une estimation que les auteurs qualifient de prudente. Des mesures ambitieuses dans les principaux secteurs de l'économie (énergie, villes, alimentation et utilisation des terres, eau et industrie) pourraient :

- Générer plus de 65 millions d'emplois à faible intensité carbone en 2030, soit l'équivalent de l'ensemble de la main-d'œuvre actuelle du Royaume-Uni et de l'Égypte.
- Éviter chaque année plus de 700 000 décès prématurés causés par la pollution de l'air à l'horizon 2030.
- Assurer, via une réforme des subventions et de la tarification du carbone, des recettes publiques supplémentaires estimées à 2800 milliards de dollars par an en 2030, soit l'équivalent du PIB actuel de l'Inde. Autant de fonds qui pourraient être utilisés pour investir dans les priorités nationales. D'ici 2020, toutes les entreprises du classement Fortune 500 devraient avoir des objectifs conformes à l'Accord de Paris.

Une impulsion en faveur de l'innovation est nécessaire. Il faut engager au moins 50 milliards de dollars de capitaux supplémentaires d'ici 2020 pour relever les défis climatiques allant au-delà du secteur de l'énergie.

Construire une approche axée sur les besoins des citoyens, qui partage équitablement les gains et assure une transition juste.

Les gouvernements devraient établir des plans de transition énergétique précis afin d'atteindre des systèmes énergétiques neutres en carbone, et travailler avec les entreprises du secteur, les syndicats et la société civile afin d'assurer une transition juste pour les travailleurs et les communautés.



### **Document 3 : 2019 : L'économie mondiale atteint ses limites en matière de croissance.**

Source : [www.facebook.com/notes/jean-marc-jancovici](https://www.facebook.com/notes/jean-marc-jancovici). Auteur : Jean Marc JANCOVICI. 24.01.2019

Les marchés financiers ont été très agités au cours des deux derniers mois. Le problème, à mon avis, est que l'économie mondiale passe progressivement d'un mode de croissance à un mode de contraction. C'est un peu comme un navire qui change de cap, allant d'un sens à l'autre. Le système agit comme si les freins étaient appliqués avec beaucoup de force et l'économie se met à trembler.

Ce qui semble se produire, c'est que l'économie mondiale atteint les limites à la croissance, comme le prédisent les simulations informatiques modélisées dans le livre de 1972, *The Limits to Growth*. En fait, le modèle de base de cet ensemble de simulations indique que la production industrielle maximale par habitant pourrait être atteinte dès maintenant. Le pic de nourriture par habitant pourrait être atteint à peu près au même moment.

#### **La nature de la croissance économique mondiale**

La croissance économique semble exiger une croissance en trois dimensions : a) la complexité, b) la bulle de la dette et c) l'utilisation des ressources. Aujourd'hui, l'économie mondiale semble atteindre des limites dans ces trois dimensions.

Une bulle d'endettement croissante peut aider à maintenir les prix des produits de base à la hausse parce qu'une dette croissante peut indirectement accroître la demande de biens et de services. Par exemple, s'il y a une dette croissante, elle peut être utilisée pour acheter des maisons, des voitures et des voyages de vacances, qui exigent tous du pétrole et d'autres sources d'énergie.

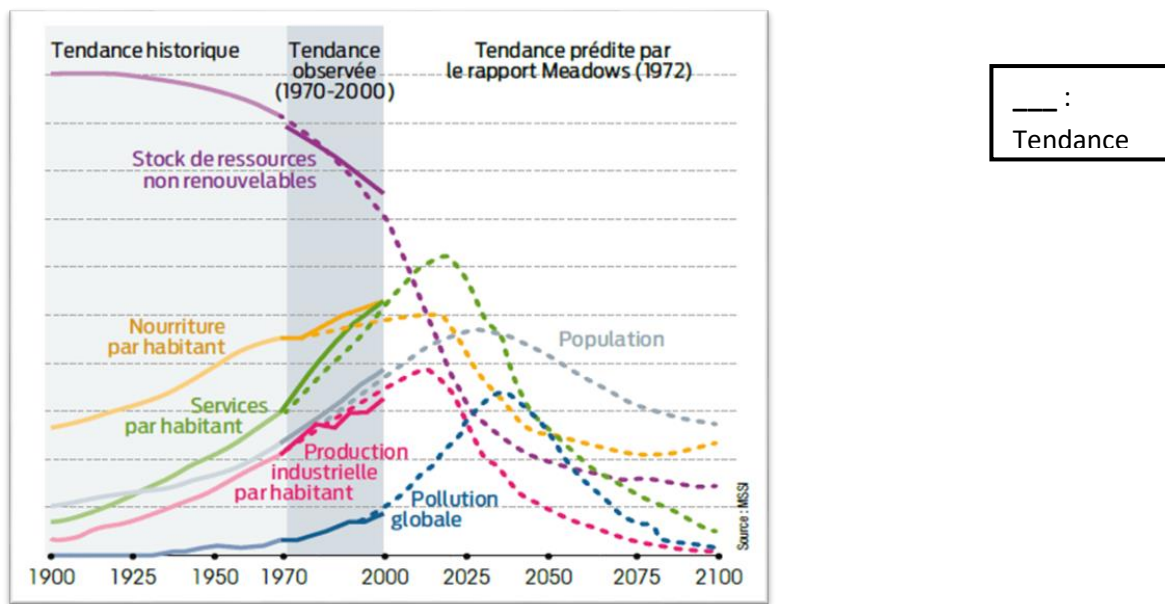
Si le niveau d'endettement devient trop élevé ou si les autorités de réglementation décident de relever les taux d'intérêt à court terme pour ralentir l'économie, la bulle de la dette risque d'éclater. L'effondrement d'une bulle d'endettement a tendance à entraîner une récession et une chute des prix des produits de base. Les prix des produits de base ont chuté de façon spectaculaire au second semestre de 2008. Les prix semblent maintenant repartir à la baisse depuis octobre 2018.

L'utilisation croissante des ressources devient de plus en plus problématique pour deux raisons. La première est la croissance démographique. À mesure que la population augmente, l'économie a besoin de plus de nourriture pour nourrir la population croissante. D'où la nécessité d'une plus grande complexité (irrigation, meilleures semences, engrais, commerce mondial) pour nourrir la population mondiale.

L'utilisation croissante des ressources pose également un autre problème : les rendements diminuent, ce qui entraîne une augmentation des coûts d'extraction des produits au fil du temps. Les rendements diminuent parce que les producteurs ont tendance à extraire les produits les moins chers en premier, laissant de côté les produits nécessitant des puits plus profonds ou une transformation plus importante. Même l'eau a cette problématique. Parfois, le dessalement, à un coût très élevé, est nécessaire pour obtenir suffisamment d'eau douce pour une population en croissance.

#### Document 4 : Les prévisions du rapport Meadows se réalisent

Source : Alternatives économiques. 01/02/2019



#### Document 5 : Joseph Stiglitz : « Sans croissance, ce ne sera pas la fin du monde »

Source : usbeketrica.com. Auteur : Vincent Lucchese, 29 septembre 2019

#### Une croissance, même verte, peut se passer d'extractions croissantes de ressources naturelles et de pressions croissantes sur l'environnement ?

Un PIB vert est possible. Cela dit, à terme, une croissance continue, sans fin, n'est pas nécessaire. Sans croissance, ce ne sera pas la fin du monde, ni la fin du capitalisme. Je crois en un possible capitalisme progressiste et je crois toujours en l'économie de marché, mais qui doit être canalisée. Mais je crois aussi que de nombreux secteurs ne devraient plus avoir la cupidité comme moteur. Pour autant, il reste de nombreuses populations vivant dans la pauvreté aujourd'hui, sans accès à des soins décentes, et je pense que la croissance reste nécessaire pour s'assurer que tout le monde ait un standard de vie décent.

#### En Europe ou aux États-Unis, nous pourrions arrêter de croître ?

Oui, nous pouvons arrêter de croître. Mais dans ce cas, nous avons besoin de redistribution. Aux États-Unis, le PIB par habitant est de 50 000 dollars. Si tout le monde avait 50 000 dollars par an, nous aurions un standard de vie décent pour tous et nous n'aurions pas besoin de croissance. Mais si les 1 % les plus riches concentrent 40 % de la richesse et 20 % du PIB, les 20 % les plus pauvres n'ont pas accès à un niveau de vie décent. Il faut donc soit redistribuer la richesse soit continuer à croître pour s'assurer que tout le monde ait un niveau de vie décent. Mais je crois que nous pourrions avoir cette discussion dans trente ans, une fois que la croissance nécessaire à la transition énergétique aura eu lieu.

#### Le défi de cette transition énergétique est de passer d'une économie mondiale utilisant 80 % d'énergies fossiles à la neutralité carbone en à peine 30 ou 40 ans. Sans parler des changements d'infrastructures que cela implique... Réussir un tel exploit nécessite « effort de guerre » comme le demandent certains ?

Oui exactement. Un tel effort ne se produira pas de lui-même. Surtout pour revoir le design de nos villes, de nos infrastructures, cela doit être coordonné, c'est un effort massif qui ne peut pas être réglé à l'échelle individuelle. Mais la bonne nouvelle, c'est que ce défi arrive à

un moment où les changements technologiques font disparaître des emplois dans d'autres secteurs et laissent donc de la main d'œuvre disponible... Le « Green new deal » proposé par une partie des Démocrates est donc une bonne idée, pour aller vers un capitalisme progressiste et qui respecte les limites planétaires.

### **Document 6 : La croissance soutenable, un impératif [managérial] mondial.**

Source : [www.usinenouvelle.com](http://www.usinenouvelle.com). Auteur : Anne-Sophie Bellaïche. 13/11/2019

### **Volontaires ou pas, les entreprises sont désormais tenues comptables des risques climatiques, de l'épuisement des ressources et des fractures sociales. Leurs réponses se structurent peu à peu.**

[...] En épidémiologie, on appelle ce moment un "tipping point". Les entreprises sont en train de basculer, sans trop savoir où elles vont. Certains considèrent qu'elles se paient de mots. Comme ceux prononcés le 19 août 2019 par les 181 patrons des plus grandes entreprises américaines du Business Roundtable, qui se sont engagés à "*conduire leurs entreprises pour le bénéfice de tous, clients, employés, fournisseurs, communautés et actionnaires*". Mais le changement de vision n'est-il pas le préalable à l'action ? Le Business Roundtable, plus connu pour défendre les accords de libre-échange et la baisse de la fiscalité, a-t-il été contaminé par des pionniers ? En 2012, Richard Branson et Jochen Zeitz (ex-dirigeant de Puma, qui chiffrait en euros le coût de l'activité de son entreprise pour l'environnement) ont fondé la B Team, avec l'idée de "*placer l'humain et la planète au même rang que le profit*". Depuis, ce petit groupe a été rejoint par Marc Benioff, le charismatique patron de Salesforce, Isabelle Kocher, la directrice générale d'Engie, Ajay Banga, le patron de Mastercard, et Emmanuel Faber, celui de Danone.

### **Concilier business et durabilité**

À l'orée des années 2010, certaines entreprises commencent à sentir les opportunités d'aligner business et durabilité. En 2011, Patagonia crée la stupeur avec une publicité qui dit "*N'achetez pas cette veste*". Elle incite le client à s'abstenir de consommer et valorise son engagement de recyclage et de réparation. L'entreprise américaine de vêtements est le fer de lance du mouvement des B Corp, des entreprises répondant à des exigences sociétales et environnementales. En France, certaines ETI optent pour ce label, comme le laboratoire Expanscience, propriétaire de Mustela, qui l'obtient en 2018. À San Francisco, Marc Benioff instaure le "*one-one-one*", la redistribution de 1 % des capitaux, 1 % des profits et 1 % du temps de travail à des organisations caritatives, et fixe l'objectif de consommation de 100 % d'énergies renouvelables pour 2022. Un palier atteint par Google dès 2017.

Entre-temps, le risque du changement climatique est monté en flèche. Pour Hélène Valade, la présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) et directrice du développement durable de Suez, "*le déclic, pour un grand nombre de PDG, a été la COP 21, à Paris. Les entreprises ont pris des engagements chiffrés, conscientes de faire partie du problème, mais aussi de la solution.*" En Europe, la montée de la responsabilité sociale s'est accompagnée d'un cadre juridique, que ce soit sur les produits (avec les normes d'émissions des véhicules, par exemple) ou sur le reporting qui, dans la directive de 2014, exige non seulement une transparence, mais une trajectoire de progrès. La France change carrément sa définition de l'entreprise en 2018. Aux États-Unis, plus libéraux, la responsabilité progresse moins par la loi que par les initiatives des entreprises, la "*soft law*" et les tribunaux. L'explosion de la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon, dans le golfe du Mexique en 2010, a coûté plus de 20 milliards de dollars à BP. Cette pénalité est la plus élevée de l'histoire des États-Unis en environnement, a souligné la ministre américaine de la Justice de l'époque, Loretta Lynch.

## Transformer le modèle productiviste

Pour les acteurs des énergies fossiles, de la pétrochimie et pour les industriels émetteurs de CO<sub>2</sub>, le tournant de la rentabilité responsable est compliqué. Air liquide, pourtant présent dans l'index Europe de Vigeo Eiris, promet une baisse de son "*intensité carbone*" de 30 % d'ici à 2025 (par rapport à 2015). C'est-à-dire que ses émissions continueront d'augmenter... moins vite que sa production. "*Nos clients transfèrent chez nous une partie de leurs objectifs environnementaux, ce qui rend la baisse en valeur absolue compliquée*", affirme David Meneses, le vice-président chargé du développement durable de l'entreprise. Pour Hélène Valade, "*la bataille des idées est gagnée, mais c'est tout le modèle productiviste qu'il faut réviser*". Parfois dans la douleur. "*On entre dans le monde de la complexité et des paradoxes* », assure-t-elle. L'Orse, qu'elle préside, vient de lancer un "*observatoire des dilemmes*", car en dessalant, par exemple, on favorise l'accès à l'eau, mais on consomme beaucoup d'énergie.

De son côté, la finance commence à bouger. Mais c'est seulement le jour où une alerte trimestrielle sur des objectifs sociaux ou environnementaux fera dévisser un cours de Bourse que l'on pourra dire que le monde a changé.

### Document 7 : L'économiste Nobel 2018 préconise de laisser filer le climat : On marche sur la tête ?

Source : up-magazine.info. Auteur : Hélène SCHERNBERG. 16.10.2018

Deux événements importants ont eu lieu récemment. Le rapport du GIEC commandité par l'ONU qui a été publié le 8 octobre. Simultanément, le prix Nobel d'économie a été attribué à William Nordhaus, pionnier de l'intégration du changement climatique dans les modèles économiques. Alors que les scientifiques du GIEC alarment sur les conséquences désastreuses d'un réchauffement climatique de plus de 1,5°C par rapport à l'ère pré-industrielle (date de 1850), l'économiste Nordhaus, lui, préconise de laisser la Terre se réchauffer de +3,5°C d'ici à 2100. Marche-t-on sur la tête ?

Nous avons aujourd'hui atteint un réchauffement de +0.9°C. Le rapport du GIEC pointe les très lourdes conséquences d'un réchauffement de la planète de +1,5°C. Sans rien faire, l'on arriverait à +5,5°C en 2100. Limiter le réchauffement climatique à 1,5°C ne sera possible qu'au prix d'efforts énormes, d'une véritable révolution économique, sociale et industrielle. Le rapport du GIEC décrit les changements nécessaires : ils sont ambitieux. La neutralité carbone au niveau mondial devrait être atteinte en 2050, c'est-à-dire zéro émission nette de CO<sub>2</sub> à l'échelle de la planète. Pour renforcer l'aspect dramatique de la chose, le rapport du GIEC énonce la longue et terrifiante liste des désordres causés sur Terre par un réchauffement au-delà de +1,5°C.

L'économiste Nordhaus a une approche différente. Alors que le GIEC part du principe qu'il faut limiter le réchauffement climatique le plus possible, Nordhaus s'intéresse aux coûts et aux bénéfices financiers de la lutte contre le réchauffement climatique. Il s'agit de trouver combien d'argent investir, et quand, dans cette lutte.

Dans les modèles de Nordhaus, il y a évidemment plus que deux générations. Il y a nous, puis nos enfants, nos petits-enfants, nos arrière-petits-enfants, et leurs enfants, leurs petits-enfants, etc... La question n'est donc plus simplement « **Combien investir pour les générations futures ?** » mais « **Combien et quand investir pour les générations futures ?** ».

Plus le taux d'actualisation social  $r$  est élevé, moins les générations initiales investissent pour protéger leurs descendants des conséquences du changement climatique. En outre, plus le taux d'actualisation social  $r$  est élevé, plus la lutte contre le changement climatique est repoussée à plus tard.

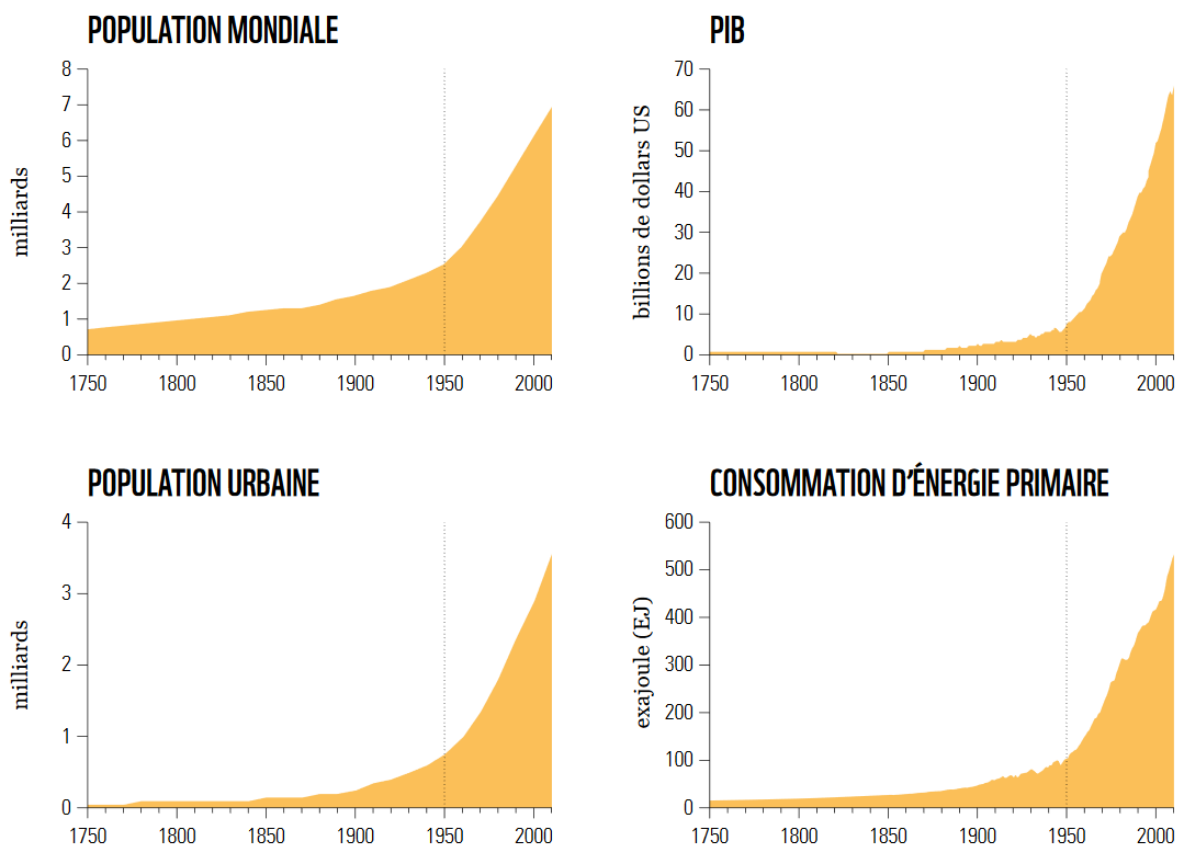
Nordhaus choisit un taux d'actualisation très élevé :  $r = 3 \%$ . Cela peut sembler peu mais regardons de plus près. Le bien-être des humains vivant sur Terre dans 50 ans ne pèse que 23 % de notre bien-être actuel ! Quant aux individus vivant en 2100, leur poids vaut moins de 9 % du nôtre. Autrement dit, les générations futures ne pèsent pas très lourd dans la balance !

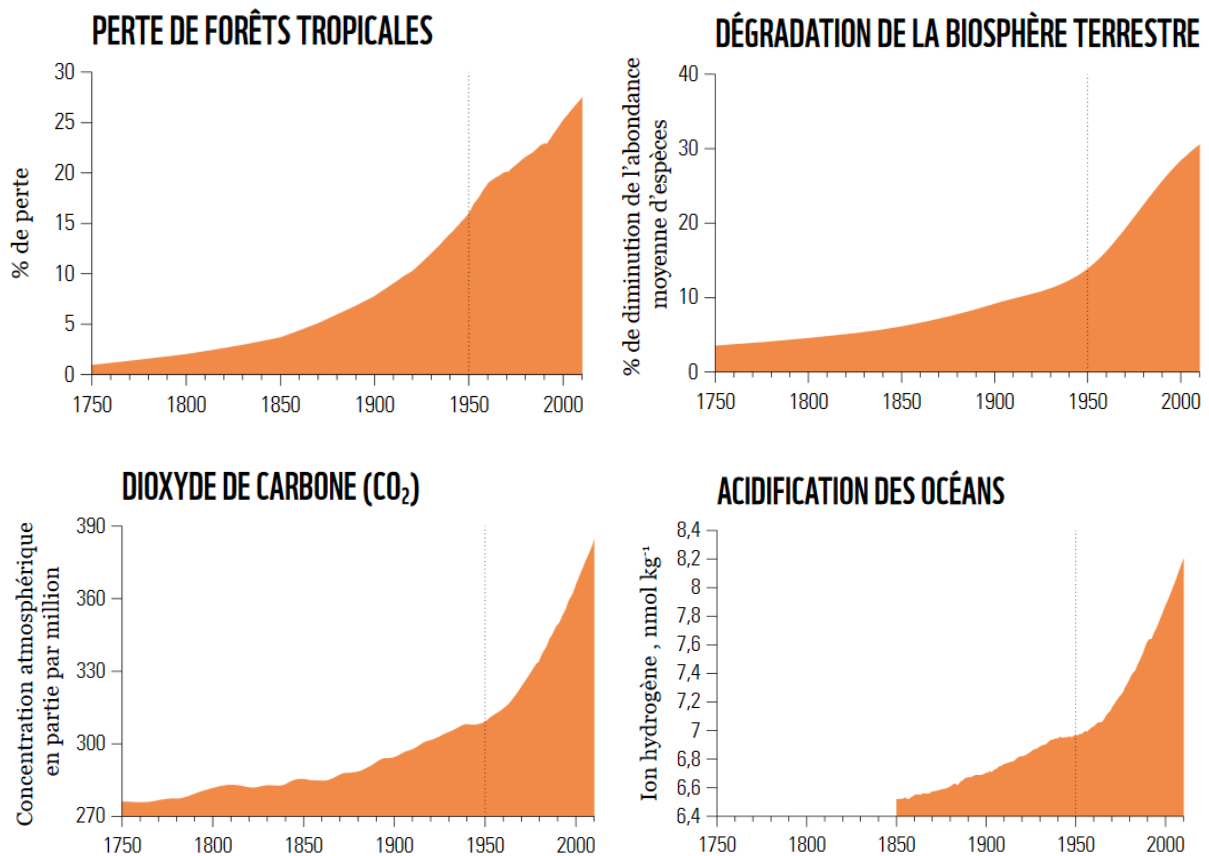
Ainsi, Nordhaus préconise des investissements très graduels pour diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>. En résumé, l'idéal est de ne rien faire jusqu'à la moitié du 21<sup>e</sup> siècle, puis de commencer tout doucement à réduire un peu nos émissions de CO<sub>2</sub>. On dépense ainsi assez peu d'argent, et on arrive à un réchauffement climatique « optimal » de +3,5°C, niveau révisé plus récemment à +3,1°C après de nouveaux calculs... Bien sûr, le réchauffement ne s'arrêterait pas en 2100 et continuerait tout au long du 22<sup>e</sup> siècle.

Autrement dit, même si le réchauffement climatique engendre des pertes pour les générations futures, celles-ci seront tellement riches qu'elles pourront absorber facilement ces pertes. Les pertes économiques liées au changement climatique n'empêcheront pas le PIB de croître inexorablement. Puisque les générations futures seront plus riches que nous, préoccupons-nous de nous d'abord.

### Document 8 : Des indicateurs économiques, démographiques et écologiques qui suivent des courbes exponentielles

Source : WWF, Rapport planète vivante 2018





## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

### Définition des mots-clés

- Croissance économique : augmentation de la richesse produite en un an / Variation positive de la production de biens et services / Augmentation soutenue du PIB pendant une ou plusieurs périodes.
- Insoutenable : se dit d'un élément / phénomène non durable.
- Les définitions de soutenabilité faible / forte sont ainsi attendues : la soutenabilité faible suppose la substituabilité du capital technique au capital écologique, alors que la soutenabilité forte estime qu'il n'y pas de substituabilité.

Une personne candidate qui verrait dans la soutenabilité de la dette, le cœur du propos serait hors sujet car le corpus documentaire invite à avoir une réflexion sur la notion de soutenabilité écologique. Cependant, la dette et sa soutenabilité étant des éléments de contexte structurants, leur évocation dans le cadre d'analyse pourrait être valorisé si cela était fait à bon escient.

### Problématiques et pistes de réflexion

- Questionnement lié au sujet (liste non exhaustive) :
  - Peut-on continuer à croître ?
  - Doit-on tendre vers la décroissance ?
  - Le développement durable, la solution ?
  - Une croissance non carbonée/ sobre est-elle possible ?

- Propositions de problématique (liste non exhaustive) :
  - La soutenabilité de la croissance économique est-elle un objectif ?
  - Doit-on continuer à avoir la croissance économique comme objectif ?
  - Notre système peut-il décroître ?
  - Peut-on satisfaire nos besoins en décroissant ?
- Raisonnements structurants (liste non exhaustive) :
  - La croissance économique telle que nous la connaissons est extrêmement néfaste à l'environnement :
    - émission de gaz à effet de serre induisant un changement climatique
    - empreinte écologique croissante conduisant à la raréfaction des ressources
    - chute de la biodiversité
  - Il n'est donc pas possible de poursuivre avec ce mode de croissance or la croissance semble nécessaire pour :
    - maintenir, voire accroître le niveau de développement des pays les plus développés ;
    - permettre aux pays les moins développés de sortir de la pauvreté.
  - Différentes solutions peuvent être évoquées :
    - La croissance verte qui permettrait d'atteindre les objectifs de développement durable et pour cela il convient :
      - de mettre en œuvre des taxes écologiques justes ;
      - de développer des marchés des droits à polluer efficaces ;
      - de financer une transition énergétique ;
      - améliorer la gestion des communs.
    - La décroissance / Un État stationnaire :
      - La croissance est un mauvais indicateur et la satisfaction des besoins ne doit pas être focalisée sur une augmentation de la production ;
      - Un État stationnaire peut être un nouvel objectif.
    - Continuer à croître :
      - Car le progrès technique permettra un découplage relatif voire absolu et que l'écologie est un bien supérieur qui nécessite un certain niveau de développement pour qu'elle devienne une préoccupation pour les sociétés
      - Car de toute façon à long terme on sera tous mort et qu'on fait des modèles intertemporels avec un taux d'actualisation endogénéisant une préférence absolue pour le présent.

### **Références (liste non exhaustive)**

- Rapports montrant l'impact de l'activité humaine de production (et donc de la croissance du PIB) sur l'environnement :
  - Le rapport **Meadows** de 1972 qui propose des scénarii prédisant que la recherche d'une croissance exponentielle (qui s'accompagne d'une pression exponentielle sur les ressources, des dégâts exponentiels sur la biodiversité et une croissance exponentielle de la population) devrait conduire à un effondrement.
  - Rapport **Bruntland** (1987) : Il reprend le rapport Meadows, confirme les trajectoires de l'effondrement et propose le concept de développement durable : « Le

développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

- Rapports du GIEC (chaque année) qui prouve que la probabilité que le réchauffement climatique actuel soit lié à l'activité humaine de production est de 99 %. Notamment, Jean **Jouzel** a prouvé ce lien dès les années 1990.
- Rapport de Partha **Dasgupta** sur l'économie de la biodiversité qui montre que le doublement du PNB par habitant mondial depuis 1992 a érodé le « capital naturel » (l'estimation des bénéfices tirés de services offerts par la Nature) de 40 % par tête. Dans ce rapport une littérature préalable à la crise du coronavirus expose le lien entre activité économique de production, empreinte écologique, zoonose, épidémie et donc ... crise économique et décroissance.
- Ouvrage / articles d'économistes relatifs au lien entre croissance économique et environnement et les solutions afférentes :
  - **Georgescu-Roegen** 1971
    - Message central : la décroissance est inévitable à cause de la seconde loi de la thermodynamique et du phénomène d'entropie. En effet les ressources de la planète sont finies, leur utilisation provoque la perte de leur capacité à générer de l'énergie (passage d'un système à basse entropie vers une système à haute entropie) et ainsi la décroissance est inéluctable. Il explique que la solution peut venir.
    - Message connexe : la seconde loi de la thermodynamique fonctionne dans un système fermé, or, le système Terre est ouvert car il collecte de l'énergie solaire. L'un des messages de l'auteur est également celui du développement de la bioéconomie, c'est-à-dire une économie qui serait davantage en adéquation avec les rythmes biologiques de la planète et qui saurait capitaliser sur l'énergie solaire pour décroître (baisse du PIB) en continuant à se développer (satisfaction des besoins).
  - Règle de **Hartwick** : formulée en 1977, par l'économiste canadien John M. Hartwick, cette règle prescrit d'investir dans le capital reproductible (technique et humain) l'intégralité de la rente issue de l'exploitation des ressources naturelles. Cette règle suppose une soutenabilité faible et permet ainsi de prolonger la croissance : l'épargne accumulée grâce à l'exploitation des ressources naturelles est réinvesti en ressources renouvelables. On parle aussi de règle de Hartwick-Solow car elle se couple bien avec le modèle de croissance de Solow.
  - **Hardin** 1968 et **Ostrom** 1990
    - La tragédie des communs d'Hardin : en l'absence de règles, les biens communs sont surexploités car chacun cherche à maximiser son utilité en utilisant les ressources communes, conduisant ainsi à leur disparition.



- Pour Hardin si les biens communs sont surexploités, il faut donc en faire des biens privés.
  - Ostrom propose des principes de gestion des biens communs davantage coopératifs, notamment par des systèmes de propriétés collectives.
- **Pigou** 1920 : la pollution est une externalité négative qu'il convient de faire internaliser à son auteur selon le principe du pollueur payeur.
- **Nordhaus** : il explique que le réchauffement climatique n'empêche pas de croître. Il faut donc optimiser la croissance sous contrainte d'un réchauffement qui ne nuise pas à l'humanité, du moins, pas à court terme. L'analyse coût-bénéfice qu'il réalise est très critiquée car elle ne prend pas en compte la notion de vivant et de biodiversité et que le taux d'actualisation choisi est beaucoup trop élevé.
- **Herman Daly** : un État stationnaire peut permettre le développement, et la croissance infinie, qui n'est pas soutenable, n'est pas non plus nécessaire à partir d'un certain point. Cela peut être renforcé par les observations d'**Easterlin**.
- **Christian De Perthuis** a réalisé de nombreux travaux sur le prix du carbone et le système européen d'échange de quotas de CO2.
- **Goulder** a exposé le principe du double dividende avec la taxe carbone.
- **Jared Diamond** sur l'effondrement de certaines sociétés du fait de la surexploitation des ressources, notamment sur l'île de Pâques, mais apparemment cela est faux...
- **Malthus** : trop de population et pas assez de ressources.
- **Boserup** : on trouve toujours un moyen d'optimiser les ressources, même si la population croît.
- Indicateurs alternatifs : PIB vert / IDHP / Commission **Stiglitz** etc. C'est **Kapp** qui en premier en 1950 explique que les différents indicateurs (profit, VA, PIB) ne prennent pas en compte les coûts sociaux induits par l'activité économique. **Mishan** aussi dans les années 60 concentrera sa critique sur les effets secondaires négatifs d'avoir pour objectif la croissance économique.
- **Bjorn Lomborg** : la croissance permet le progrès technologique et l'amélioration des conditions de vie, elle est donc essentielle. De plus, ce n'est qu'une fois atteint un certain niveau de développement que les pays pourront se focaliser sur la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre car la conscience écologique fonctionne comme un bien supérieur. À relier aux notions de découplage absolu et relatif. Peut également être relié aux recherches empiriques sur la mise en évidence d'une courbe environnementale de **Kuznets (Grossman et Krueger (1991))**.
- Le découplage absolu est impossible et le relatif est très incertain (**Jancovici, Briens...**).
- La critique de **Galbraith** sur la société d'opulence et de surconsommation.

#### Références dans l'actualité (liste non exhaustive) :

- Loi Climat et résilience débattue en France en février 2021, à la suite de la Convention citoyenne pour le climat
- Green Deal européen, engagement sur une réduction de 55 % des émissions nettes de gaz à effet de serre
- Plan de relance 2020 et transition écologique
- Green New Deal aux États-Unis
- R-U et la fin des voitures à moteur thermique pour 2030.

## Analyse juridique appliquée aux organisations

### SUJETS PROPOSÉS

Quatre sujets ont été proposés à la session 2021 :

- Responsabilités et entreprises
- La protection
- Le contrôle
- Le consentement.

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

### STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	36
Moyenne	7,9
Écart type	3,9
Note minimale	18
Note maximale	1

La moyenne obtenue par les candidates et les candidats confirme l'accessibilité de l'épreuve sous réserve d'une préparation rigoureuse. On peut par ailleurs relever que 39 % des candidates et des candidats ayant choisi l'épreuve de droit ont été déclarés admis à la session 2021, ce qui représente une bonne performance relative et confirme les observations tirées de sessions précédentes. L'écart-type reste élevé ce qui s'explique par l'amplitude de la qualité des prestations des candidates et des candidats.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine du Droit. Le jury s'attend à ce que les fondamentaux juridiques, enseignés en ante-bac et en STS, soient parfaitement maîtrisés, mais ils ne sauraient suffire pour traiter les sujets.

### 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.

Elle permet au jury d'apprécier :

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

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

## **DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE**

---

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

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

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

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

## **COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS**

---

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

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

Elle permet au jury d'apprécier :

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

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

Chaque personne candidate 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 suivi d'un entretien avec le jury d'une durée maximale de 20 minutes.

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

- maîtriser les concepts et le vocabulaire juridiques, et à construire un raisonnement juridique;
- préciser des notions utilisées lors de l'exposé ;
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés ;
- approfondir, nuancer et prolonger ses analyses ;
- justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire ;
- montrer qu'elle 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.

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

#### **OBSERVATIONS SUR LE FOND**

---

Lors de cette session, le jury regrette que trop peu de candidats et candidates aient suivi les conseils du rapport de la session 2019 et encourage les futurs candidats et candidates à lire très attentivement celui de la présente session.

Certaines prestations ont révélé une absence de maîtrise des connaissances attendues. De même, les candidates et 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. La problématique doit appeler une démonstration et non pas une simple énumération.

Le jury rappelle qu'il apprécie particulièrement le soin que les candidates et les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent. Ainsi, une juxtaposition des connaissances,

sans véritable fil conducteur, est toujours sanctionnée, en particulier lorsque la personne candidate se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé.

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

Des candidates et 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 connaissances juridiques, dans les branches du Droit sollicitées par le sujet. De plus, les candidates et 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. 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 candidates et 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 candidates et 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 candidates et 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 candidates et 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 des arguments mobilisés dans le développement ; méconnaissance des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires. L'ensemble devient alors superficiel et artificiel.

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

## OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

### *a) Observations sur la structure*

Si les candidates et les candidats définissent les termes du sujet, ils n'exploitent pas la définition pour s'interroger sur la délimitation du sujet. 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 candidates et 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 (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Il s'agit d'un véritable fil conducteur que la personne candidate devra suivre au cours de l'exploration du sujet ;
- et enfin de l'idée générale (réponse générale apportée à la problématique) et de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à la problématique retenue, il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

Il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Quelques candidates et 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. Les titres 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 la personne candidate une communication de qualité, qui demeure celle d'un enseignant ou d'une enseignante. Il n'est pas conseillé aux candidates et 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 numériques de communication. Il invite cependant les candidates et les candidats à une réflexion sur une utilisation pertinente au service du fond un diaporama simple non inutilement surchargé, sans faute d'orthographe.

En définitive, le jury a apprécié la réunion de compétences à la fois juridiques et pédagogiques. Les meilleurs candidats et candidates 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 et candidates, des confusions de fond et de forme. Les moins bons candidats et candidates ne maîtrisent pas les principes fondamentaux du Droit, multipliant les contresens et les certitudes infondées. L'imprécision, assise sur des références obsolètes, les contraint alors au verbiage.

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

### **CONSEILS AUX CANDIDATES ET 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 est conseillé de prendre le temps de la réflexion sur le sujet avant de consulter le dossier documentaire. 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 de la personne candidate.

Aussi, le jury tient à rappeler qu'il n'évalue pas la qualité de la documentation dont disposent les candidates et les candidats mais bien leur démarche intellectuelle, personnelle et originale, soutenue 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 candidates et les candidats doivent s'abriter. De même, les candidates et les candidats doivent résister à la tentation de déformer le sujet pour réinvestir des éléments théoriques ou factuels avec lesquels ils se sentent plus à l'aise. De telles dérives sont clairement perçues par le jury, peu appréciées et logiquement sanctionnées.

Par ailleurs, le document qui sera éventuellement présenté au jury (par vidéoprojection), 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 candidates et des candidats qu'ils construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidates et 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 candidates et 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 candidates et 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 candidates et les candidats doivent s'impliquer.

Pour répondre à ces exigences, le jury recommande aux candidates et 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 lors de l'épreuve ;
- de prendre du recul sur leurs pratiques pédagogiques.

Le jury souhaite également préciser qu'une formation juridique initiale n'est pas une condition discriminante dans la réussite de l'épreuve, à condition que la personne candidate produise de réels efforts pour édifier une culture juridique de qualité. À ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès. Le choix de l'épreuve juridique doit donc être réfléchi.

Enfin, le jury insiste sur le fait qu'il est particulièrement sensible à la posture appropriée à un oral de concours adoptée par les candidates et les candidats, au soin qu'ils apportent à leur tenue



vestimentaire, et à l'utilisation par eux d'un langage soutenu. Le jury rappelle par ailleurs qu'il apprécie que la motivation de la personne candidate transparaisse tout au long de sa prestation.

## EXEMPLE DE SUJET

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

### **Le consentement**

#### **Document 1 : textes**

##### *Extraits du code civil*

##### Article 1113

Le contrat est formé par la rencontre d'une offre et d'une acceptation par lesquelles les parties manifestent leur volonté de s'engager.

Cette volonté peut résulter d'une déclaration ou d'un comportement non équivoque de son auteur.

##### Article 1114

L'offre, faite à personne déterminée ou indéterminée, comprend les éléments essentiels du contrat envisagé et exprime la volonté de son auteur d'être lié en cas d'acceptation. A défaut, il y a seulement invitation à entrer en négociation.

##### Article 1115

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

##### Article 1128

Sont nécessaires à la validité d'un contrat :

- 1° Le consentement des parties ;
- 2° Leur capacité de contracter ;
- 3° Un contenu licite et certain.

##### Article 1130

L'erreur, le dol et la violence vicient le consentement lorsqu'ils sont de telle nature que, sans eux, l'une des parties n'aurait pas contracté ou aurait contracté à des conditions substantiellement différentes.

Leur caractère déterminant s'apprécie eu égard aux personnes et aux circonstances dans lesquelles le consentement a été donné.

##### Article 1131

Les vices du consentement sont une cause de nullité relative du contrat.

#### Article 1137

Le dol est le fait pour un contractant d'obtenir le consentement de l'autre par des manœuvres ou des mensonges.

Constitue également un dol la dissimulation intentionnelle par l'un des contractants d'une information dont il sait le caractère déterminant pour l'autre partie.

Néanmoins, ne constitue pas un dol le fait pour une partie de ne pas révéler à son cocontractant son estimation de la valeur de la prestation.

#### Article 1143

Il y a également violence lorsqu'une partie, abusant de l'état de dépendance dans lequel se trouve son cocontractant à son égard, obtient de lui un engagement qu'il n'aurait pas souscrit en l'absence d'une telle contrainte et en tire un avantage manifestement excessif.

#### *Extrait du code de commerce*

##### Article L235-1

La nullité d'une société ou d'un acte modifiant les statuts ne peut résulter que d'une disposition expresse du présent livre ou des lois qui régissent la nullité des contrats. En ce qui concerne les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés par actions, la nullité de la société ne peut résulter ni d'un vice de consentement ni de l'incapacité, à moins que celle-ci n'atteigne tous les associés fondateurs. La nullité de la société ne peut non plus résulter des clauses prohibées par l'article 1844-1 du code civil.

#### *Extrait du code du travail*

##### Article L1237-11

L'employeur et le salarié peuvent convenir en commun des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie.

La rupture conventionnelle, exclusive du licenciement ou de la démission, ne peut être imposée par l'une ou l'autre des parties.

Elle résulte d'une convention signée par les parties au contrat. Elle est soumise aux dispositions de la présente section destinées à garantir la liberté du consentement des parties.

#### *Extraits du code de la consommation*

##### Article L312-18

L'offre de contrat de crédit est établie sur support papier ou sur un autre support durable. Elle est fournie en autant d'exemplaires que de parties et, le cas échéant, à chacune des cautions.

La remise ou l'envoi de l'offre de contrat de crédit à l'emprunteur oblige le prêteur à en maintenir les conditions pendant une durée minimale de quinze jours à compter de cette remise ou de cet envoi.

## Article L114-1

Dans tout contrat ayant pour objet la vente d'un bien meuble ou la fourniture d'une prestation de services à un consommateur, le professionnel doit, lorsque la livraison du bien ou la fourniture de la prestation n'est pas immédiate et si le prix convenu excède des seuils fixés par voie réglementaire, indiquer la date limite à laquelle il s'engage à livrer le bien ou à exécuter la prestation.

Le consommateur peut dénoncer le contrat de vente d'un bien meuble ou de fourniture d'une prestation de services par lettre recommandée avec demande d'avis de réception en cas de dépassement de la date de livraison du bien ou d'exécution de la prestation excédant sept jours et non dû à un cas de force majeure.

Ce contrat est, le cas échéant, considéré comme rompu à la réception, par le vendeur ou par le prestataire de services, de la lettre par laquelle le consommateur l'informe de sa décision, si la livraison n'est pas intervenue ou si la prestation n'a pas été exécutée entre l'envoi et la réception de cette lettre. Le consommateur exerce ce droit dans un délai de soixante jours ouvrés à compter de la date indiquée pour la livraison du bien ou l'exécution de la prestation.

Sauf stipulation contraire du contrat, les sommes versées d'avance sont des arrhes, ce qui a pour effet que chacun des contractants peut revenir sur son engagement, le consommateur en perdant les arrhes, le professionnel en les restituant au double.

*Extrait du Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil*

*du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données)*

## Article 7

### Conditions applicables au consentement

1. Dans les cas où le traitement repose sur le consentement, le responsable du traitement est en mesure de démontrer que la personne concernée a donné son consentement au traitement de données à caractère personnel la concernant.
2. Si le consentement de la personne concernée est donné dans le cadre d'une déclaration écrite qui concerne également d'autres questions, la demande de consentement est présentée sous une forme qui la distingue clairement de ces autres questions, sous une forme compréhensible et aisément accessible, et formulée en des termes clairs et simples. Aucune partie de cette déclaration qui constitue une violation du présent règlement n'est contraignante.
3. La personne concernée a le droit de retirer son consentement à tout moment. Le retrait du consentement ne compromet pas la licéité du traitement fondé sur le consentement effectué avant ce retrait. La personne concernée en est informée avant de donner son consentement. Il est aussi simple de retirer que de donner son consentement.
4. Au moment de déterminer si le consentement est donné librement, il y a lieu de tenir le plus grand compte de la question de savoir, entre autres, si l'exécution d'un contrat, y compris la

fourniture d'un service, est subordonnée au consentement au traitement de données à caractère personnel qui n'est pas nécessaire à l'exécution dudit contrat.

**Document 2 : CJUE, 2<sup>e</sup> chambre, 29 juillet 2019, aff C-40/17, Fashion ID GmbH & Co. KG C/ Verbraucherzentrale NRW eV, Facebook Ireland Ltd et autre (extraits)**

[...] 64/ Par sa deuxième question, la juridiction de renvoi demande, en substance, si le gestionnaire d'un site Internet, tel que Fashion ID, qui insère sur ledit site un module social permettant au navigateur du visiteur de ce site de solliciter des contenus du fournisseur dudit module et de transmettre à cet effet à ce fournisseur des données à caractère personnel du visiteur peut être considéré comme étant responsable du traitement, au sens de l'article 2, sous d), de la directive 95/46, alors que ce gestionnaire n'a aucune influence sur le traitement des données ainsi transmises audit fournisseur.

[...] 76/ Compte tenu de ces informations, il convient de constater que les opérations de traitement de données à caractère personnel dont Fashion ID est susceptible de déterminer, conjointement avec Facebook Ireland, les finalités et les moyens sont, au regard de la définition de la notion de « traitement à caractère personnel » figurant à l'article 2, sous b), de la directive 95/46, la collecte et la communication par transmission des données à caractère personnel des visiteurs de son site Internet. En revanche, au regard desdites informations, il apparaît, de prime abord, exclu que Fashion ID détermine les finalités et les moyens des opérations de traitement de données à caractère personnel ultérieures, effectuées par Facebook Ireland après leur transmission à cette dernière, de sorte que Fashion ID ne saurait être considérée comme étant responsable de ces opérations, au sens de cet article 2, sous d).

77/ S'agissant des moyens utilisés aux fins de la collecte et de la communication par transmission de certaines données à caractère personnel des visiteurs de son site Internet, il ressort du point 75 du présent arrêt que Fashion ID semble avoir inséré sur son site Internet le bouton « j'aime » de Facebook mis à la disposition des gestionnaires de sites Internet par Facebook Ireland, tout en étant conscient que celui-ci sert d'outil de collecte et de transmission de données à caractère personnel des visiteurs de ce site, que ceux-ci soient membres ou non du réseau social Facebook.

78/ En insérant un tel module social sur son site Internet, Fashion ID influe, par ailleurs, de manière déterminante sur la collecte et la transmission des données à caractère personnel des visiteurs dudit site au profit du fournisseur dudit module, en l'occurrence Facebook Ireland, qui, en l'absence de l'insertion dudit module, n'auraient pas lieu.

[...] 82/ De surcroît, ainsi qu'il ressort de la jurisprudence rappelée au point 69 du présent arrêt, la circonstance que le gestionnaire d'un site Internet, tel que Fashion ID, n'a pas lui-même accès aux données à caractère personnel collectées et transmises au fournisseur du module social avec lequel il détermine, conjointement, les moyens et les finalités du traitement des données à caractère personnel ne fait pas obstacle à ce qu'il puisse présenter la qualité de responsable du traitement, au sens de l'article 2, sous d), de la directive 95/46.

[...] 84/ Par conséquent, il apparaît que Fashion ID peut être considérée comme étant responsable, au sens de l'article 2, sous d), de la directive 95/46, conjointement avec Facebook Ireland, des opérations de collecte et de communication par transmission des données à caractère personnel des visiteurs de son site Internet.

85/ Eu égard à l'ensemble des considérations qui précèdent, il convient de répondre à la deuxième question que le gestionnaire d'un site Internet, tel que Fashion ID, qui insère sur ledit site un module social permettant au navigateur du visiteur de ce site de solliciter des contenus du fournisseur dudit module et de transmettre à cet effet à ce fournisseur des données à caractère personnel du visiteur, peut être considéré comme étant responsable du traitement, au sens de l'article 2, sous d), de la directive 95/46. Cette responsabilité est cependant limitée à l'opération ou à l'ensemble des opérations de traitement des données à caractère personnel dont il détermine effectivement les finalités et les moyens, à savoir la collecte et la communication par transmission des données en cause. [...]

**Document 3 : Cour de cassation, Chambre sociale, 23 janvier 2019, n° de pourvoi 17-21550 (extraits)**

Sur le moyen unique :

Vu les articles L. 1237-11, L. 1152-1 et L. 1152-3 du code du travail ;

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que Mme Z... a été engagée par la société Cordirom en qualité d'agent administratif et commercial le 10 juin 2011 ; que les parties ont signé une convention de rupture du contrat de travail le 28 avril 2014 ; que la salariée a saisi la juridiction prud'homale ;

Attendu que pour déclarer nulle la rupture conventionnelle, l'arrêt retient qu'un salarié peut obtenir l'annulation de la rupture de son contrat de travail dès lors qu'il établit qu'elle est intervenue dans un contexte de harcèlement moral, sans avoir à prouver un vice du consentement, que la salariée n'invoque en l'espèce aucun vice du consentement mais que, le harcèlement moral étant constitué, il convient de constater la nullité de la rupture conventionnelle ;

Qu'en statuant ainsi, alors qu'en l'absence de vice du consentement, l'existence de faits de harcèlement moral n'affecte pas en elle-même la validité de la convention de rupture intervenue en application de l'article L. 1237-11 du code du travail, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

PAR CES MOTIFS : CASSE ET ANNULE

**Document 4 : Cour de cassation, Chambre commerciale, 27 novembre 2019, n° de pourvoi 18-15104 (extraits)**

Attendu, selon l'arrêt attaqué et les productions, que par un contrat du 7 août 2015, la société Negsys développement (la société Negsys) a concédé à la société KS logistique un droit d'utilisation d'une application dédiée à l'hébergement de données et la gestion informatique de matériels entreposés, sur la base d'une technologie du code à barres ; qu'assignée en paiement de la redevance et en restitution du matériel, la société KS logistique a opposé à la société Negsys un manquement à son obligation d'information et de conseil et demandé l'annulation du contrat pour vice du consentement et, à titre subsidiaire, la résolution du contrat ;

Sur le premier moyen, pris en sa deuxième branche :

Vu les articles 1110 et 1116 du code civil, dans leur rédaction antérieure à celle issue de l'ordonnance du 10 février 2016 ;

Attendu que pour rejeter la demande d'annulation du contrat sur le fondement du dol ou de l'erreur et condamner la société KS logistique au paiement d'une certaine somme, l'arrêt retient, par motifs propres, que le courriel de la société Negsys affirmant que le logiciel offre la possibilité de réaliser des opérations de prélèvement de produits différents sur un même emplacement de «picking», datant du 13 juillet 2015, est postérieur de plusieurs mois à l'entrée en négociation sur la définition de la prestation et qu'il ne permet donc pas d'établir le caractère essentiel pour la société KS logistique de la fonctionnalité litigieuse ;

Qu'en se déterminant ainsi, sans rechercher, comme elle y était invitée, si, dès lors qu'au cours des pourparlers et antérieurement à la conclusion du contrat, la société KS logistique avait interrogé la société Negsys sur la possibilité de définir, au moyen du logiciel, plusieurs produits sur un même emplacement de «picking» et qu'elle avait été informée, de manière erronée, qu'une telle fonctionnalité existait, elle n'avait pas commis une erreur déterminante de son consentement, la cour d'appel a privé sa décision de base légale ;

Et sur le même moyen, pris en sa troisième branche :

Vu l'article 1184 du code civil, dans sa rédaction antérieure à celle issue de l'ordonnance du 10 février 2016 ;

Attendu que pour rejeter la demande de résolution du contrat et condamner la société KS logistique au paiement d'une certaine somme, l'arrêt retient, par motifs adoptés, que la société Negsys a organisé, le 20 mai 2015, une demi-journée de formation dans les locaux de la société KS logistique, qu'à la suite de cette formation, de nouveaux éléments ayant trait aux interfaces du produit ont été communiqués à cette dernière et qu'aux termes du contrat, elle a reconnu avoir pris connaissance des spécifications et du fonctionnement des modules retenus ainsi que de leur adéquation avec son organisation ; qu'il relève aussi, par motifs propres, que le 9 septembre 2015, soit le lendemain de la mise en service de l'installation, la société Negsys a offert d'adapter le logiciel aux besoins exprimés par la société KS logistique ;

Qu'en se déterminant ainsi, sans rechercher, comme elle y était invitée, si le fait pour la société Negsys de s'être abstenue, avant la vente, de communiquer à la société KS logistique le mode

d'emploi du logiciel et de lui avoir donné, à ce moment, des informations inexactes sur les fonctionnalités de ce produit ne caractérisait pas un manquement au devoir de renseignement et de conseil auquel est tenu le vendeur professionnel de matériel informatique envers ses clients profanes, la cour d'appel a privé sa décision de base légale ;

PAR CES MOTIFS [...] : CASSE ET ANNULE

**Document 5 : Délibération de la CNIL du 29 janvier 2019 à l'encontre de Google LLC ; portée et appréciation d'une décision symbolique, Jérôme Deroulez, La Semaine juridique, entreprises et affaires, N°6, 7 février 2019, p. 33 et s. (extraits)**

[...] La formation restreinte de la CNIL a prononcé une sanction pécuniaire à l'encontre de la société Google LLC le 21 janvier 2019 d'un montant de 50 millions d'euros [...]. Cette délibération publique faisait suite au dépôt de deux plaintes collectives déposées par les associations [...].

En application de la décision n° 2018-199C de la présidente de la CNIL, un contrôle en ligne a été effectué le 21 septembre 2018 pour vérifier la conformité au RGPD et à la loi informatique et libertés [...] de tout traitement relatif à l'utilisation du système d'exploitation Android pour équipement mobile incluant la création d'un compte Google et a donné lieu à un procès-verbal notifié à Google LLC et Google France. A l'issue de l'instruction, ces sociétés se sont vues notifier un rapport détaillant des manquements relatifs aux articles 6 (licéité du traitement), 12 (transparence des informations et des communications et modalités de l'exercice des droits de la personne concernée) et 13 (informations à fournir lorsque des données à caractère personnel sont collectées auprès de la personne concernée) du RGPD. [...]

Cette délibération appelle de nombreuses observations au-delà de sa portée immédiate ou du montant de la sanction, du fait des nombreux points qu'elle signale et de ses conséquences pour les responsables de traitement et leurs sous-traitants. [...]

Le RGPD consacre [...] la notion d'autorité chef de file qui est une innovation notable. A ce titre, est ainsi chef de file – et donc compétente pour agir – l'autorité de contrôle de l'établissement principal ou de l'établissement unique du responsable de traitement ou du sous-traitant dans le cadre d'un traitement transfrontalier effectué par ce dernier. Même si cette compétence est tempérée car une autorité de contrôle restera compétente quand une violation ou une réclamation ne concernerait qu'un établissement de son Etat membre ou quand cette violation n'affecterait sensiblement des personnes concernées que dans son Etat. Dans ces hypothèses cependant, l'autorité de contrôle devra en informer l'autorité chef de file.

[...] Cette délibération signale les conséquences du recours au consentement comme critère de licéité d'un traitement au sens de l'article 6 du RGPD et rappelle les enjeux juridiques liés au choix d'une base juridique d'un traitement. [...]

**Critères du consentement.** Cette délibération intervient après plusieurs décisions de la CNIL qui ont rappelé les conséquences liées au recours au consentement comme critère de licéité d'un traitement et les garanties inhérentes à cette décision [...].

En l'espèce, elle a rappelé dans sa délibération les éléments constitutifs du consentement sur la base des dispositions du RGPD et des lignes directrices révisées du CEPD du 10 avril 2018 et a souligné que le consentement des utilisateurs pour les traitements de personnalisation de la publicité n'était pas suffisamment éclairé, ni spécifique et univoque et ne pouvait donc être valablement recueilli, contrairement à l'appréciation de Google. Or, le RGPD définit limitativement les cas de licéité d'un traitement et à ce titre l'article 6 du RGPD sur la licéité des traitements constitue une disposition centrale de la protection des données personnelles en ce qu'elle ne permet la mise en œuvre d'un traitement que si l'une des six conditions listées est remplie, sa méconnaissance justifiant une aggravation des sanctions encourues au sens de l'article 83, § 5 du RGPD (conditions générales pour imposer des amendes administratives), comme le rappelle à juste titre la CNIL.

Cette dernière a ainsi marqué que le défaut de transparence et d'information devait être pris en compte et avait une incidence sur l'information délivrée aux utilisateurs pour assurer leur consentement éclairé. Ce qui suppose une appréciation d'ensemble des conditions de mise en place du consentement et des informations apportées aux utilisateurs. L'absence de lisibilité a par ailleurs été rappelée qui ne permet pas d'avoir une juste perception de la nature et du volume des données collectées.

De la même façon, la formation restreinte a relevé que le caractère spécifique du consentement n'était pas respecté puisque l'utilisateur devait accepter en bloc l'ensemble des traitements de données, y compris ceux relatifs à la personnalisation de la publicité et souligné aussi que certaines fonctionnalités permettant de consentir n'étaient pas présentées de façon distincte préalablement, ce qui ne permettait pas un consentement spécifique. Plus généralement, cette formation a souligné la définition du consentement dans le RGPD et la nécessité d'un consentement recueilli par une manifestation de volonté spécifique, éclairée et univoque, ce qui n'était pas le cas.

S'il ne s'agissait pas de mettre en place un régime spécifique des conditions de recueil du consentement, cette délibération rappelle les principes évoqués plus haut et leur portée, en attirant l'attention des responsables de traitement, en fonction de la nature des données traitées, de leur volume ou du contexte plus général des traitements de données, à la nécessaire prise en compte de toutes les conséquences du recours au consentement comme base légale. Et en dessinant, étape par étape, le cadre propre à chaque base juridique. [...]

**Document 6 : *Les exceptions à la future obligation d'authentification forte*, Jérôme Lassere Capdeville, La Semaine juridique, entreprises et affaires, N°36, 5 septembre 2019, p. 39 et s. (extraits)**

[...] Le droit français définit aujourd'hui cette authentification forte par l'article L.133-4, f, du Code monétaire et financier. Elle est ainsi présentée comme « *une authentification reposant sur l'utilisation de deux éléments ou plus appartenant aux catégories « connaissance » (quelque chose que seul l'utilisateur connaît), « possession » (quelque chose que seul l'utilisateur possède) et « inhérence » (quelque chose que l'utilisateur est) et indépendants en ce sens que la compromission de l'un ne remet pas en question la fiabilité des autres, et qui est conçue de manière à protéger la confidentialité des données d'authentification* ».



[...] Quelques clarifications s'imposent. D'une part, l'élément « connaissance » prendra la forme d'une information que seule la personne à authentifier connaît. Il s'agira, par exemple, d'un mot de passe, d'un code confidentiel ou encore de la réponse à une question qui est personnelle à l'intéressé. D'autre part, l'élément « possession » sera formalisé par un objet que seul l'utilisateur possède et qui sera utilisé pour passer l'opération souhaitée (smartphone, ordinateur, tablette, carte SIM, carte bancaire avec ses numéros, etc.). Enfin, l'élément « inhérence » sera entendu comme une donnée biométrique, telles les empreintes digitales ou une reconnaissance faciale (et notamment le visage ou les yeux) ou une reconnaissance par la voix. Dans tous les cas, la « simple » validation de paiement *via* SMS (comme le 3D Secure qui prend généralement la forme d'un code à 6 chiffres reçu par SMS sur son mobile) ne sera, prochainement, plus suffisante. Il est vrai que cette dernière ne permet de vérifier qu'un critère de sécurité : la possession du téléphone par son utilisateur. Le code reçu, quant à lui, n'est pas indépendant du mobile ; il ne peut donc pas être considéré comme un deuxième facteur complémentaire de la carte.

[...] Mais dans quels cas, bientôt, cette authentification s'imposera-t-elle ? Il découle de l'article L.133-44, I, du Code monétaire et financier qu'elle devra être obligatoirement appliquée dans trois hypothèses. Il en ira ainsi, d'abord, lorsque le payeur accédera à son compte de paiement en ligne. La même solution s'imposera, ensuite, lorsque le payeur initiera une opération de paiement électronique. Enfin, cette authentification sera exigée lorsque ce même payeur exécutera une opération par le biais d'un moyen de communication à distance, susceptible de comporter un risque de fraude en matière de paiement ou de toute autre utilisation frauduleuse. Toutes les opérations à distance intéressant un compte de paiement sont donc ici visées ; même celles qui se limitent à la communication du solde du compte en question.

[...] Il serait dangereux d'exiger le recours à l'authentification forte pour n'importe quelle opération de paiement électronique, même les moins importantes. Cela pourrait freiner l'utilisation de plusieurs techniques modernes de paiement. Sans surprise, le règlement délégué a prévu des dérogations au recours à l'authentification forte en matière de paiement sans contact aux points de vente [...], mais aussi pour les opérations de paiement électronique à distance inférieures à certains montants [...].

[...] L'hypothèse des opérations récurrentes n'a pas été oubliée. En effet, pour l'article 14 du règlement délégué, les prestataires de services de paiement (PSP) sont autorisés à ne pas appliquer l'authentification forte du client (après une première authentification présentant ce caractère) pour l'initiation de l'ensemble des opérations de paiement ultérieures comprises dans la série d'opérations de paiement récurrentes « ayant le même montant et le même bénéficiaire ».

[...] Une ultime dérogation, et non des moindres, est envisagée par l'article 18 du règlement délégué du 27 novembre 2017 : il s'agit de celle liée à la faiblesse du risque de fraude de l'opération de paiement électronique à distance. L'idée est que si une analyse « en temps réel » des risques liés à une opération de paiement donnée la classe comme présentant peu de risques, le PSP pourra se passer de l'authentification forte. Nous reconnaissons ici une « approche par les risques » comparable à celle que nous retrouvons déjà en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

[...] Les PSP qui entendent exempter des opérations de paiement électronique à distance de l'authentification forte du client au motif qu'elles présentent un risque faible doivent tenir « au moins compte des facteurs suivants liés aux risques ».

[...] On ne sera donc pas surpris de constater que, le 21 juin 2019, l'Autorité bancaire européenne (ABE) a reconnu, dans une « opinion », les difficultés de mise en œuvre au 14 septembre 2019 des normes techniques de réglementation (NTR) qui imposent l'authentification forte étudiée. L'ABE a alors permis aux régulateurs nationaux d'accorder un délai supplémentaire en la matière. Ainsi, la Banque de France vient d'annoncer un planning sur 3 ans pour orchestrer la disparition progressive des SMS de confirmation, c'est-à-dire du 3D Secure. Voilà qui sera apprécié des e-commerçants.

**Document 7 : *Capacité et consentement au traitement des données à caractère personnel et au contrat*, Fanny Rogue, Actualités juridiques contrat, Dalloz, août-septembre 2019, p. 370 et s.**

La France a été pionnière en matière de protection des données à caractère personnel, en adoptant la loi informatique et libertés du 6 janvier 1978. Originellement, cette loi ne donnait pas une grande importance au consentement. C'est la directive n° 95/46/CE du 24 octobre 1995 qui a introduit le consentement comme fondement d'un traitement de données à caractère personnel. Ce fondement a connu une montée en puissance progressive et la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union Européenne (CJUE) a contribué à montrer son importance. Depuis son entrée en vigueur, le RGPD a renforcé la place du consentement en matière de protection des données personnelles qui devient « la condition cardinale du régime de traitement des données ». Néanmoins, ce texte ne consacre pas un *opt-in* généralisé, c'est-à-dire une obligation préalable de consentir au traitement. Si « la volonté de mettre l'individu au centre de la protection des données est sans doute une évolution importante et bénéfique de ce droit », il ne faut néanmoins pas donner un rôle trop important au consentement au traitement, au risque de dévoyer l'objectif premier de protection. L'importance de la volonté de l'individu se doit d'être contrebalancée par un ordre public fort. [...] Le consentement au traitement semble de prime abord être bien distinct du consentement contractuel. Il émane d'une seule personne, la personne concernée, dont les données à caractère personnel sont susceptibles de faire l'objet. En droit des contrats, au contraire, il ne peut y avoir une volonté unique à l'origine de la création d'un contrat. Ce qui fait l'essence de l'acte contractuel, c'est l'accord de volontés. Cela étant dit, on connaît en droit des obligations des manifestations de volontés, unilatérales, qui emportent des effets juridiques. Ainsi, ce n'est pas tant le nombre de volontés exprimées qui distingue le consentement au traitement du consentement contractuel. [...] Le consentement au traitement se distingue par de nombreux aspects du consentement au contrat. Il est caractéristique d'un droit de la personne concernée à l'autodétermination s'agissant de l'utilisation de ses données personnelles. S'agissant d'un élément de sa vie privée, on comprend bien cette volonté de conférer à la personne un plus grand contrôle. La relation contractuelle existant entre le responsable du traitement et la personne concernée peut tout d'abord empêcher l'expression d'un consentement au traitement libre. Le déséquilibre contractuel peut induire un consentement au traitement contraint. Une autre difficulté peut venir de la conditionnalité du consentement au traitement pour la bonne exécution du contrat. Bien souvent, le consentement au traitement est une condition *sine que non* pour

l'exécution du contrat et, en son absence, la personne concernée ne pourra pas obtenir le bien ou le service. [...]

**Document 8 : *La violence par abus de dépendance*, Hugo Barbier, La semaine juridique, édition générale, N°15, 11 avril 2016, p. 722 et s. (extraits)**

[...] Le réputé non écrit des clauses abusives a finalement été cantonné aux contrats d'adhésion (*C. civ., art. 1171*. - V. not. *M. Bekar-Touchais : JCP G 2016, act. 391*), se rapprochant ainsi d'un mécanisme de contrôle attaché au contexte de formation du contrat, flirtant avec l'idée d'un défaut de consentement effectif à certaines clauses du contrat. Dans le même temps, le vice de violence par abus de dépendance s'est enrichi d'une exigence d'un « *avantage manifestement excessif* » pour que puisse jouer la nullité. Reprenant ainsi les termes de l'avant-projet de réforme du groupe *Catala (art. 1114-3)*, le nouvel article 1143 du Code civil s'est rapproché, quant à lui, d'un mécanisme de contrôle du contenu du contrat : « *Il y a également violence lorsqu'une partie, abusant de l'état de dépendance dans lequel se trouve son cocontractant, obtient de lui un engagement qu'il n'aurait pas souscrit en l'absence d'une telle contrainte et en tire un avantage manifestement excessif* ».

Si le tout aboutit à faire se rejoindre l'esprit de ces protections, centrées sur la lutte contre un contenu du contrat plus imposé que choisi, chacun de ces mécanismes conserve tout de même son champ d'action particulier, puisque le contrôle des clauses abusives ne peut pas porter sur la prestation ou le prix (*C. civ., art. 1171, al. 2*), sa sanction propre, car seul le vice de violence par abus de dépendance est sanctionné par la nullité du contrat, et enfin son rattachement à un *corpus* protecteur différent, étant entendu que l'abus de dépendance demeure inclus dans la catégorie des vices du consentement. [...]

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

Éléments d'introduction :

*Éléments de définition et de délimitation* : la volonté occupe, dans un système juridique libéral, une place de premier ordre, notamment en ce qu'elle peut être à la source d'obligations. Une telle volonté est, toutefois et par nature, inobservable, en ce qu'elle réside dans la conscience des individus. Il revient donc au droit de déterminer à quelles conditions un individu peut être considéré comme ayant exprimé sa volonté : lorsque ces conditions seront remplies, l'individu sera réputé avoir juridiquement consenti. En effet, le consentement est la manifestation de volonté exprimée en vue de produire des effets de droit : il est une approximation juridique de la volonté de l'individu. Le consentement occupe donc, comme la volonté, une place centrale dans l'ensemble des branches du Droit où la volonté est appelée à jouer un rôle, c'est-à-dire, concrètement, en droits interne, européen et international, sans se limiter au droit civil.

*Éléments de problématisation et d'actualité* : à partir des éléments de définition, les enjeux du sujet se révèlent rapidement. Le système juridique déterminant à quelles conditions une personne est considérée comme ayant consenti, il est susceptible de choisir ces conditions en poursuivant différentes finalités (parfois contradictoires mais pas nécessairement) : chercher à approcher au plus près la volonté réelle des individus, protéger les individus vulnérables (économiquement, psychologiquement, numériquement), favoriser les comportements de bonne foi dans les relations d'affaires. Derrière ces différentes finalités se retrouvent certains grands courants et principes ayant animé ou animant encore le droit civil : autonomie de la volonté, consensualisme, principe de la force obligatoire, solidarisme. Les documents du dossier permettent d'apporter des éléments d'actualité sur ce sujet (notamment en matière de consentement au traitement des données à caractère personnel).

*Problématique* : étudier juridiquement le consentement, c'est donc apprécier la manière dont le droit permet au consentement d'être, ou non, la traduction juridique la plus proche de la volonté de celui qui l'exprime, afin qu'il puisse être doté des effets juridiques qu'un système juridique libéral associe à la volonté individuelle. Plus simplement, la question est donc celle de la nécessité d'encadrer juridiquement le consentement pour qu'il approche au plus près la volonté réelle – ou idéalisée – des sujets de droit.

*Proposition de plan* : la réponse du droit positif est assurément affirmative. À partir du moment où le droit magnifie la place de la volonté comme source d'effets de droit, il doit donner la même place au consentement en l'exigeant chaque fois qu'il estime que la volonté peut produire de tels effets (I). Mais dès lors que le consentement n'occupe une telle place, que parce qu'il est l'extériorisation juridique de la volonté, le droit doit s'assurer qu'il approche au plus près cette dernière, en lui assurant son intégrité (II).

### I. L'exigence fondamentale de l'existence du consentement

L'idée de cette première partie consiste à mettre en évidence le rôle central que joue le consentement dans la création, la transmission ou l'extinction d'obligations (A.), rôle central qui nécessite de déterminer à partir de quel moment le droit estime que la volonté est suffisamment extériorisée afin de constituer, juridiquement, un consentement (B.).

#### **A. L'exigence de principe du consentement**

**1.** Dans un système juridique d'inspiration libérale, le principe est celui que le sujet de droit consent à la règle de droit à laquelle il entend se soumettre. Cette idée est évidemment et dès lors au cœur du droit français des obligations :

- le consentement peut entraîner la renonciation à certains droits, y compris fondamentaux, comme le droit d'agir en justice ;
- le consentement est exigé dans des domaines où il ne l'était pas auparavant (article 7 RGPD) ; consentement mutuel à la rupture du contrat de travail (article L. 1237-11 du code du travail).

**2.** Cela ne reste cependant qu'un principe et le consentement n'est pas toujours exigé, pas plus qu'il ne permet, d'ailleurs, de se soumettre à n'importe quelle règle de droit. Il est nécessaire de distinguer ce qui relève de la liberté (notamment contractuelle) de ce qui relève de l'ordre public (qu'il soit impératif ou supplétif) :

- ordre public de direction et ordre public de protection (prohibition des clauses léonines dans le contrat de société, stipulations et/ou règles impératives et/ou supplétives dans les baux commerciaux, etc.) ;
- recul du rôle joué par les bonnes mœurs (possibilité de consentir des libéralités pour entretenir des relations adultérines, etc.).

## **B. L'exigence de formalisation du consentement**

**1.** Le consentement de la personne physique pose essentiellement des difficultés quant à la forme qu'il doit prendre pour que le droit le considère comme existant. Il revient en effet au droit de déterminer les formes que peut emprunter le consentement pour disposer d'une valeur juridique. Ce qui demeure le principe est que le consentement doit être formalisé (ce qui ne signifie aucunement que le droit français est formaliste, la formalisation n'étant pas le formalisme : le consentement doit être exprès ou tacite, mais il doit exister). Ces questions de formalisation sont, bien évidemment, indissociables des questions probatoires (et notamment de charge de la preuve) :

- le rôle du silence, notamment en droit commercial ; le contrat de société est en principe nécessairement écrit (sauf hypothèse des sociétés en participation ou des sociétés créées de fait), etc. ;
- la charge de la preuve est parfois inversée, notamment en matière de consentement au traitement des données personnelles ; le consentement par voie électronique et l'obligation d'authentification forte.

**2.** Le consentement de la personne morale diffère profondément de celui de la personne physique car il ne se rattache à aucune forme de conscience interne, la personne morale étant une pure fiction juridique :

- la représentation légale des sociétés et des autres groupements ;
- la représentation conventionnelle (le contrat de mandat).

## II. L'exigence renouvelée de l'intégrité du consentement

L'idée de cette seconde partie consiste à mettre en évidence qu'exiger l'existence d'un consentement ne présente guère d'utilité si ce consentement n'est pas intègre, c'est-à-dire que l'ensemble de ses éléments ne sont pas caractérisés. Le consentement doit, en effet, être libre, certain et éclairé, ce qui a forcé le législateur, mais aussi la jurisprudence, à moderniser les techniques traditionnelles de protection du consentement (A.) et à développer de nouvelles techniques de protection (B.) afin de tenir compte de la réalité particulièrement diverse des consentements exprimés.

### **A. La modernisation des techniques traditionnelles de protection du consentement**

**1.** Les techniques traditionnelles de protection du consentement et les sanctions associées

L'insanité d'esprit, l'erreur, le dol et la violence, dont la preuve doit être apportée par celui qui invoque de tels vices du consentement, et qui permettent à ce dernier d'obtenir la nullité relative du contrat (article 1131 du code civil), sauf, notamment, en ce qui concerne la nullité du contrat de société, dans une logique de protection de la sécurité juridique (des parties comme des tiers, mais

uniquement en ce qui concerne les sociétés de capitaux et les SARL, à l'exclusion, donc, des sociétés de personnes : article L. 235-1 du code de commerce).

**2.** Ces techniques traditionnelles ont été modernisées par la récente réforme du droit des contrats

- la réticence dolosive a été consacrée textuellement (article 1137 du code civil), l'erreur sur la valeur a été exclue (de même que la réticence dolosive en pareille circonstance, même si les solutions ont évolué entre l'ordonnance de 2016 et la loi de 2018) ;
- la violence a été enrichie de l'état de dépendance (économique comme psychologique) dans des conditions certes restrictives (et notamment l'exigence d'un « avantage manifestement excessif » : article 1143 du code civil).

## **B. La multiplication de techniques nouvelles de protection du consentement**

**1.** Les techniques favorisant l'intégrité du consentement

- l'encadrement juridique nouveau de la rencontre de l'offre et de l'acceptation ; les obligations précontractuelles d'information, nées dans les droits spéciaux (notamment en droit de la consommation) et consacrées dans le droit commun ;
- le formalisme du consentement au traitement des données personnelles permet d'éclairer le consentement, mais aussi de s'assurer de sa certitude (distinction consentement au traitement des données personnelles et consentement contractuel), l'on peut toutefois douter que le consentement de l'internaute ne présente pas une certaine spécificité ;
- des tiers peuvent être conduits à éclairer le consentement ; délais de rétractation.

**2.** Les techniques sanctionnant l'absence probable d'intégrité du consentement

- le régime juridique protecteur du contrat d'adhésion ;
- le régime juridique des contrats de consommation (et notamment le droit des clauses abusives) ;
- le régime juridique des contrats commerciaux (et notamment l'article L. 442-6, I., 2° du code de commerce).

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

Durée de la préparation : 4 heures

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

Coefficient 1.

### OPTION A – Administration et ressources humaines

#### SUJETS PROPOSÉS

Les sujets proposés étaient les suivants :

- La rémunération
- Les inégalités hommes / femmes
- Le dialogue social
- Les discriminations à l'embauche

Un exemple de sujet (avec des indications de traitement) est fourni infra.

#### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	36
<b>Moyenne</b>	8,46
<b>Écart type</b>	4,36
<b>Note minimale</b>	2
<b>Note maximale</b>	18
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	11
Comprises entre 5 et moins de 10	14
Comprises entre 10 et moins de 14	6
Égales ou supérieures à 14	5

#### COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

Le niveau des prestations des candidates et des candidats a été hétérogène, puisque nous avons assisté à d'excellentes présentations comme à de très médiocres prestations. Cette année encore, les remarques sont très similaires à celles formulées à l'issue des précédentes sessions : il faut non seulement prendre connaissance des rapports de jurys mais intégrer leurs recommandations dans la préparation au concours.

## OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

Les présentations de qualité ont été marquées par une problématique précise et un exposé clairement argumenté, qui s'appuie sur les annexes. De la même manière, les préconisations étaient détaillées et réalistes.

Lors de la phase de questions/réponses, les bonnes prestations donnent également lieu à des échanges très interactifs et dynamiques qui témoignent d'une excellente maîtrise du sujet et d'une très bonne compréhension des questions posées par le jury. À l'inverse, les prestations non réussies se traduisent par des argumentations très générales qui ne traitent pas le cas et n'exploitent pas les annexes.

## OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

D'une manière générale, bien que 40 minutes soient allouées à l'exposé, les présentations d'environ 30-35 minutes sont souvent les plus pertinentes. Attention aux présentations trop brèves (15-20 min), qui ne permettent pas de correctement traiter le sujet.

Les bonnes prestations donnaient lieu à des présentations dynamiques. À l'inverse, les oraux peu convaincants étaient marqués par des propos monotones et par des échanges très brefs et peu approfondis.

## CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

---

D'une manière générale, il est nécessaire d'analyser en profondeur le sujet – il faut traiter toutes les annexes – et de le mettre en perspective avec des connaissances théoriques.

Il ne faut pas tordre le sujet pour le faire entrer dans des schémas pré-établis. Attention au manque de connaissances théoriques et pratiques, ainsi qu'aux propositions parfois peu réalistes. Lors de la phase de questions/réponses, ces prestations se traduisent ensuite par un manque de compréhension des questions posées et de prise de recul dans les réponses formulées.

Il convient par ailleurs de ne pas trop alourdir les diapositives et de ne pas lire en permanence ses notes. Il faut aussi veiller à sa posture. Une attitude nonchalante n'est pas favorablement perçue par le jury car elle témoigne d'un manque d'engagement de la personne candidate. À l'inverse, Certains candidats et candidates ont fait preuve d'une attitude dynamique et volontaire, qui permet de mettre en évidence des capacités pédagogiques et suscite l'intérêt du jury.



## BARZAJOB

BARZAJOB est un cabinet de recrutement spécialisé dans le bâtiment et travaux publics (BTP). Ce cabinet a été fondé en 2004 à Bordeaux sous forme de société par actions simplifiée (SAS) par Laurence Barzano présidente et Claude Martin directeur général (DG). BARZAJOB est un groupe familial qui forme un réseau de 38 agences positionnées sur le territoire national.

Le réseau d'agences répond aux besoins quotidiens des entreprises en ressources humaines à travers des solutions d'emploi : intérim, CDD, CDI, portage salarial s'adaptant aux spécificités sectorielles des bassins d'emploi des villes où la société se déploie. BARZAJOB s'adresse aussi bien aux besoins des PME, d'ETI que ceux de grandes entreprises.

L'effectif du groupe en 2021 est de 230 salariés, pour un chiffre d'affaires (CA) de 48 millions d'euros soit une augmentation de près de 35% sur les trois dernières années. La présidente ambitionne d'atteindre 59 millions d'euros de CA d'ici deux ans grâce au fruit d'une politique de développement ambitieuse, d'une forte dynamique d'ouverture d'agences s'élevant en moyenne à cinq chaque année depuis 2 ans et d'une vision très innovante de son métier. Afin de répondre à la croissance du groupe, 15 personnes seront recrutées dans les nouvelles agences au second semestre, elles rejoindront les 6 embauchées du mois dernier. Laurence Barzano souhaite diversifier le secteur d'activité du Cabinet au commerce et à la vente. La présidente envisage également de différencier son offre d'emplois dans la transition énergétique et la formation.

Le succès de BARZAJOB repose sur une fonction siège performante dans laquelle les dirigeants ont très tôt investi, au travers d'outils de gestion, de pilotage dédiés et d'une équipe de 25 collaborateurs fortement expérimentée.

La gestion des ressources humaines du Cabinet repose principalement sur la présidente et le DG. Au sein du groupe chaque responsable d'agence collabore directement avec Claude Martin qui valide notamment les recrutements et la politique de rémunération de l'ensemble des salariés.

Laurence Barzano et Claude Martin s'interrogent quant à l'ambition de croissance du Cabinet et la politique salariale à envisager pour préserver la pérennité de la société et motiver les équipes dans l'atteinte de leurs objectifs.

Le DG constate des écarts de rémunération entre les responsables d'agence selon l'année d'ouverture : près de 20% de plus entre les agences de Nice et Toulon ouvertes en 2018 et celle de Nancy et Dijon.

Dans les agences de Bordeaux, Limoges, Poitiers les plus anciennes, les augmentations de rémunérations individuelles ont été limitées de 1,2% à 1,5 % pour les cadres responsables d'agence. Les nouveaux responsables d'agence recrutés cette année ne peuvent être embauchés à un salaire brut supérieur à 35 000 €, ceux recrutés 2 ans plus tôt ont un salaire de 32 000 €.

Les consultants en recrutement rattachés aux responsables d'agence qui ont pour mission principale d'assurer la gestion, le suivi des recrutements ont un salaire moyen de 17% au dessous de la moyenne nationale soit autour de 27 000 €.

**En tant que consultant externe, il vous est demandé de proposer un diagnostic de la politique de rémunération de la société BARZAJOB, puis vous présenterez à la présidente de la société et au DG une stratégie pour la mise en œuvre d'actions et de mesures à mener.**

#### **Annexe 1 - Extrait d'un échange entre Claude Martin et Laurence Barzano**

*Claude Martin*

« Les entretiens annuels des responsables d'agence ont été assez contrastés en Nouvelle Aquitaine, les résultats sont moins satisfaisants depuis 2 ans, ils ont des difficultés à atteindre les objectifs fixés en termes de budget, stratégie et de développement commercial.

Mais, j'aimerais motiver les équipes à être plus créatives, amener du sang neuf pour dynamiser les équipes. »

*Laurence Barzano*

« Pourquoi encourager des équipes qui perdent ? Ils ont peut-être fait leur temps, on doit trouver une solution pérenne et anticiper notre croissance. »

*Claude Martin*

« Les responsables d'agence de Bordeaux et Poitiers sont des collaborateurs fidèles. Nous avons partagé des périodes difficiles, ils ont été performants et ont contribué à la reconnaissance de l'expertise de cabinet. Aujourd'hui, on constate un turnover élevé des consultants en recrutement, un absentéisme récurrent depuis 18 mois. »

*Laurence Barzano*

« Rappelle moi la rémunération des responsables d'agence ? »

*Claude Martin*

« Ils sont à 33 000€ annuel brut. Ils recevront comme tous 1,5 % d'augmentation en juin »

*Laurence Barzano*

« À Poitiers, c'est bien où travaille le consultant commercial délégué syndical ? »

*Claude Martin*

« Oui, en effet et nous le rencontrons le mois prochain. »

*Laurence Barzano*

« Très bien, ils doivent intégrer l'idée comme nous le faisons pour les collaborateurs du siège que l'on fonctionne de plus en plus en mode projet et qu'ils doivent fédérer leur équipe autour de ces projets collectifs. »

*Claude Martin*

« Les équipes doivent être fidélisées, et donc trouver un système de rémunération accepté par tous que les responsables d'agence puissent soutenir devant leurs collaborateurs.

En revanche en PACA, nous avons de très bons retours des équipes, les nouveaux recrutés sur Aix Marseille ont de très bons chiffres, et je crains que nos champions partent voir si l'herbe est plus verte chez les voisins. Après 2 ou 3 ans passés chez nous, il est difficile de les garder face aux rémunérations proposées par la concurrence dans cette région. »

*Laurence Barzano*

« On les garde ! Nous avons déjà eu des difficultés de recrutement dans cette région. Par ailleurs, nous avons le projet d'agrandir les agences dans ce secteur et ouvrir sur Sophia Antipolis une belle agence. De belles opportunités sont ouvertes. »

*Claude Martin*

« Nous devons penser à attirer et fidéliser de nouveaux collaborateurs ayant du potentiel avec un profil de commercial sensibilisés à notre modèle de croissance. »

*Laurence Barzano*

« On peut recruter des salariés issus de formations plus modestes et nouer des relations de travail sous différentes formes contractuelles. »

## **Annexe 2 - Attirer les talents dans les PME et les ETI, un défi et un enjeu de taille**

Source : Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance. 15 janvier 2018

Face aux grands groupes et aux startups, les PME et ETI éprouvent de réelles difficultés à recruter et à fidéliser leurs employés (...). La France compte près de 150 000 PME et ETI contre près de 300 grands groupes et environ 10 000 start-ups. En dépit de cette prédominance, les PME et ETI ne sont pas les employeurs ciblés prioritairement des personnes en recherche d'emploi. Un sondage auprès de 2 000 dirigeants de PME et d'ETI révèle que huit entreprises sur dix éprouvent des difficultés à recruter un profil adéquat. Les répondants ont également du mal à fidéliser leurs employés, 42% ayant déjà fait face à des départs non-souhaités de salariés-clés.

Six entreprises sur dix estiment manquer de talents pour grandir. Ce sentiment est plus prononcé dans les entreprises de plus grande taille et en croissance. Contrairement aux grands groupes, le talent ne se confond pas avec le haut potentiel ou le top manager, mais fait plutôt référence aux compétences, tout niveau hiérarchique confondu, pour les dirigeants de PME et ETI. La pénurie de talents dans ces entreprises concerne d'abord les profils non cadres : 72% des répondants manquent de profils opérationnels et 41% de profils commerciaux.

Le manque de talents dans les PME et ETI ne doit pas devenir une fatalité, au risque de mettre gravement en péril la croissance des entreprises concernées. (...)

## **Annexe 3 - Salaires : « Faut-il viser l'égalité ou l'équité des traitements ? » 4/09/2019**

Source : Tribune du Monde, Bernard-Marie Chiquet.

Conscientes que leur modèle organisationnel a vécu, des entreprises pionnières s'interrogent sur la meilleure manière de se réinventer, pour en finir avec le système hiérarchique et faire émerger une organisation impulsée par sa « raison d'être » et animée par des femmes et des hommes autonomes et responsables. Le chemin est long mais l'horizon bien dessiné.

Une transformation qui, néanmoins, se trouve toujours conditionnée par une question récurrente. Celle des rémunérations et de la transparence des salaires. Quelle que soit l'entreprise, son domaine d'activité ou sa taille, la question revient tel un leitmotiv. Elle reste souvent la pierre angulaire de tout travail de transformation.

Derrière cette question de la transparence des salaires, se jouent des problématiques tout aussi critiques pour l'organisation. Comment valoriser et reconnaître le travail de chacun ? Faut-il viser l'égalité ou l'équité des traitements ? Dans un contexte où beaucoup s'interrogent sur la finalité de l'entreprise, les

clés d'une organisation réinventée et d'un nouveau contrat social, la question de la transparence salariale est-elle vraiment à la hauteur des enjeux ?

### **La transparence des salaires, un tabou**

Si cette transparence est une aspiration partagée par beaucoup et un argument pour convaincre et attirer de nouveaux talents, la réalité est souvent bien différente. Le salaire, notamment en France, reste un tabou : dévoiler le salaire de chacun, « ça ne se fait pas ». Vouloir changer les choses c'est, à coup sûr, devoir affronter une forte résistance sociale ; le plus souvent, le statu quo l'emporte. Dommage, car la transparence des salaires exprime la volonté de l'entreprise de jouer « cartes sur table », d'offrir ce que tous réclament pour se sentir concernés, être partie prenante de l'organisation.

### **La problématique de l'équité**

La transparence des salaires étant totale, la régulation se fait d'elle-même. Une saine pression sociale joue pleinement son rôle, et l'entreprise peut continuer à se développer sereinement. Difficile d'imaginer un tel système en France ? Sans doute, mais cet exemple invite à réfléchir sur l'objectif même de la transparence salariale.

Car derrière cette question se cache celle de l'équité. Suis-je payé à hauteur de ce que j'apporte à l'entreprise ? Qu'en est-il si je compare ma situation à celle de mes collègues ? De la perception de chacun dépend le bon fonctionnement de l'entreprise. Dans ces conditions, chaque entreprise se trouve face à un choix, celui de la philosophie qui la qualifie ou lui correspond le mieux.

Doit-elle faire le choix de l'équité et donc valoriser l'apport de chacun, le rémunérer proportionnellement à sa contribution ? Doit-elle plutôt opter pour le principe d'égalité : à position égale, salaire égal ? Ou doit-elle encore choisir le principe des besoins, c'est-à-dire, par exemple, mieux rémunérer celui qui a trois enfants que celui qui n'en a pas ? Le choix est libre. Aucune philosophie en soi ne supprime les autres. Mais un choix doit s'imposer à tous afin de s'inscrire dans une démarche crédible et rigoureuse.

## **Annexe 4 - Rémunération flexible : une tendance incontournable**

Source : Liaisons sociales N° 207 – 1<sup>er</sup> décembre 2019 Colin Bernier, Joséphine Levy et Stéphanie Attelan de People Advisory Services (cabinet Ernst & Young).

Dans un contexte de digitalisation et de « consumérisation » des programmes et services RH, il est temps de repenser la manière dont sont rémunérés les collaborateurs. Bien que toujours d'actualité, les approches traditionnelles ont conduit à l'uniformisation des packages de rémunération, dont la faiblesse réside dans l'homogénéisation des composantes de rémunération. La réalité, c'est que les profils des collaborateurs sont très divers dans une même organisation.

Leurs besoins et attentes ne sont pas fonction de leur niveau de classification mais bien plus de leur contexte familial, de leur âge, de leurs aspirations ou de leur « lifestyle ». Un même package de rémunération peut donc être perçu de manière très différente d'un collaborateur à l'autre. Pour que chaque euro dépensé (coût employeur) soit valorisé par les collaborateurs, il faut donc changer de paradigme et leur laisser le choix.

De plus, les attentes des collaborateurs ne sont pas figées mais évoluent en permanence : le besoin de flexibilité se rapporte non seulement au « quoi », mais aussi au « quand ». Les entreprises qui seront demain les plus attractives sont sans doute celles qui proposeront des programmes de rémunération personnalisés, agiles et digitalisés.

Avec la rémunération flexible, les collaborateurs peuvent choisir quand ils le souhaitent – mais dans le cadre préalablement défini par l’entreprise – les composantes de rémunération qu’ils valorisent le plus. Pour l’entreprise, les principaux enjeux sont à la fois d’« organiser » et de « donner du sens » à la flexibilité. « Organiser », en définissant le cadre dans lequel collaborateurs vont pouvoir effectuer leur choix : par de la rémunération flexibilisée, catalogue des avantages proposés et règles à respecter. « Donner du sens », en alignant le programme avec la stratégie business et RH de l’entreprise. Beaucoup d’entreprises voient dans ces programmes de multiples opportunités : accompagner leur transition digitale en équipant les collaborateurs d’objets connectés, diffuser leurs valeurs RSE en promouvant les moyens de transport écologiques, renforcer l’équilibre vie privée-vie professionnelle par l’accès à des jours de congé supplémentaires, etc.

La mise en œuvre d’un dispositif de rémunération flexible passe nécessairement par le digital. En effet, la gestion d’une telle flexibilité n’est rendue possible que par la mise en place d’une interface permettant de collecter les choix des collaborateurs, de gérer les commandes et d’en maîtriser les différents impacts tels que le passage en paie. Au-delà de la nécessité opérationnelle, l’outil digital constitue un véritable atout pour mettre en valeur le package et mieux le communiquer au collaborateur.

Bien qu’il s’agisse d’un concept disruptif, nous sommes convaincus que la rémunération flexible doit s’intégrer dans l’existant. L’objectif n’est pas de faire table rase des politiques de rémunération actuelles, mais de les moderniser en leur apportant une touche de flexibilité.

**Annexe 5 - Extrait de la convention collective°3301 IDCC 2098 des Prestataires de services -  
Grille et salaire minimum prestataires de services 2020**

Il s'agit des minimums garantis de salaire brut pour 35 heures hebdomadaires (en euros) ou 151,67 heures par mois en fonction du statut, du niveau et du coefficient.

<b>Barème et salaire minimum prestataires de services 2020</b>					
<b>Statuts</b>	<b>Niveau</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Indice</b>	<b>Point</b>	<b>Salaire minimum mensuel (en euros)</b>
Employés	I	120	434	3,453	1 498,60 €
		130	436	3,453	1 505,51 €
		140	438	3,453	1 512,41 €
	II	150	440	3,453	1 519,32 €
		160	443	3,453	1 529,68 €
	III	170	456	3,453	1 574,57 €
190		475	3,453	1 640,18 €	
TAM	IV	200	503	3,449	1 734,85 €
		220	533	3,449	1 838,32 €
	V	230	547	3,449	1 886,60 €
		240	562	3,449	1 938,34 €
	VI	250	578	3,449	1 993,52 €
		260	598	3,449	2 062,50 €
Cadres	VII	280	693	3,445	2 387,39 €
		290	742	3,445	2 556,19 €
		300	871	3,445	3 000,60 €
		330	883	3,445	3 041,94 €
	VIII	360	945	3,445	3 255,53 €
		390	1 022	3,445	3 520,79 €
		420	1 099	3,445	3 786,06 €
	IX	450	1 344	3,445	4 630,08 €
		500	1 590	3,445	5 477,55 €
		550	1 752	3,445	6 035,64 €

**Annexe 6 - Article L2242-15 du code de travail - Modifié par Ordonnance n°2019-766 du 24 juillet 2019 - art. 7**

La négociation annuelle sur la rémunération, le temps de travail et le partage de la valeur ajoutée dans l'entreprise porte sur :

1° Les salaires effectifs ;

2° La durée effective et l'organisation du temps de travail, notamment la mise en place du travail à temps partiel. Dans ce cadre, la négociation peut également porter sur la réduction du temps de travail

<b>Barème et salaire minimum annuel des effectifs commerciaux des prestataires de services en 2020</b>					
<b>Statut</b>	<b>Niveau</b>	<b>Coefficient</b>	<b>Indice</b>	<b>Point</b>	<b>Rémunération annuelle (en euros)</b>
Cadres	VII	280	693	3,445	31 513,55 €
		290	742	3,445	33 741,71 €
		300	871	3,445	39 607,92 €
		330	883	3,445	40 153,61 €
	VIII	360	945	3,445	42 973,00 €
		390	1 022	3,445	46 474,43 €
		420	1 099	3,445	49 975,99 €
	IX	450	1 344	3,445	61 117,06 €
		500	1 590	3,445	72 303,67 €
		550	1 752	3,445	79 670,45 €

;

3° L'intéressement, la participation et l'épargne salariale, à défaut d'accord d'intéressement, d'accord de participation, de plan d'épargne d'entreprise, de plan d'épargne pour la mise à la retraite collectif ou d'accord de branche comportant un ou plusieurs de ces dispositifs. S'il y a lieu, la négociation porte également sur l'affectation d'une partie des sommes collectées dans le cadre du plan d'épargne pour la retraite collectif mentionné à l'article L. 3334-1 du présent code ou du plan d'épargne retraite d'entreprise collectif mentionné à l'article L. 224-14 du code monétaire et financier et sur l'acquisition de parts de fonds investis dans les entreprises solidaires mentionnés à l'article L. 3334-13 du présent code ou à l'article L. 224-3 du code monétaire et financier. La même obligation incombe aux groupements d'employeurs ;

4° Le suivi de la mise en œuvre des mesures visant à supprimer les écarts de rémunération et les différences de déroulement de carrière entre les femmes et les hommes.

**Annexe 7 - MyRH line Comment mettre en place une bonne politique de rémunération ? 4**  
janvier 2017 Yasmine BELHO

**On ne va pas le cacher : aujourd'hui, la rémunération reste le meilleur levier de performance. Il revient donc à la Direction des Ressources Humaines de mettre en place une politique salariale en accord avec les intérêts de la Direction et ceux des collaborateurs.**

**État des lieux de la politique de rémunération aujourd'hui :** La politique de rémunération a un **impact direct** sur la motivation et la productivité des collaborateurs. En effet, cette dernière ne doit pas être négligée sous peine de démotivation. Il convient de rappeler que chaque entreprise possède une spécificité, ce qui veut dire que la politique de rémunération doit être propre à cette dernière.

En France, elle repose sur des **grilles salariales** dans lesquelles les postes sont précisés et associés à une fourchette de salaire. Ces dernières sont déterminées à partir des différentes conventions collectives et tiennent compte du niveau d'étude et de l'ancienneté.

**Néanmoins, on le sait tous :** ces grilles ne font pas des heureux et dans la pratique, elles ne sont pas forcément appliquées de la meilleure des manières !

Par ailleurs, il est à noter que les collaborateurs **sont rarement satisfaits** de leur rémunération. En effet, ces derniers considèrent que le travail fourni et la reconnaissance ne sont pas pris en compte. D'autres précisent qu'ils sont rarement augmentés, ou alors très peu.

C'est la raison pour laquelle il est impératif pour l'entreprise de travailler sur la politique de rémunération de l'entreprise prenant en compte de **nombreux facteurs** à la fois tournés sur les compétences et la performance de ces derniers.

Néanmoins, à l'heure actuelle, la question est de savoir comment il est possible de mettre en place une politique de rémunération en accord avec les objectifs de la Direction et engendrant un **facteur de motivation** pour les collaborateurs.

De plus, très souvent, se pose la question de l'**augmentation individuelle** ou **collective**. À l'entreprise de faire son choix !

**Les étapes de la mise en place d'une politique de rémunération :** Cette procédure doit être **mise en œuvre conjointement** avec la Direction des ressources humaines, la Direction administrative et financière et surtout la Direction générale.

Dans un premier temps, le travail préparatoire consistera à **détailler** les **métiers** et les répartir si besoin par sous-métier avec une description précise de chaque poste. Par la suite, il conviendra de les classer par niveau.

Ensuite, il convient d'associer une **fourchette** de salaire à chaque niveau.

Attention : le salaire dépend de trois niveaux :  
le niveau auquel a été classé le poste ;



l'ancienneté ;

le niveau d'étude ;

Enfin, il est impératif de tenir compte des critères suivants :

- la **compétitivité externe** ;
- la **stratégie** de l'entreprise ;

Pour établir une bonne politique de rémunération, il est conseillé de respecter une **démarche méthodologique** basée sur l'analyse des rémunérations interne et bien évidemment ce qui se fait sur le marché. **Mais** ce qui fera la réussite d'une politique de rémunération reste indéniablement la **communication**. Cette dernière ne doit pas être négligée sous peine d'échec de la mise en place.

Néanmoins, en temps de crise, il est clairement difficile de la mettre en place !

Toujours est-il que la définition de la politique de rémunération a une **importance stratégique** puisqu'elle conditionne l'**implication**, la **motivation** et la **fidélisation** des collaborateurs. Aux entreprises de faire le bon choix.

#### **Annexe 8 – Tribune les Echos, Philippe Chazalon le 10/01/2020**

L'entrepreneur qui souhaite associer ses salariés à la bonne marche de son entreprise dispose de deux catégories de solutions pour partager la valeur. La première catégorie regroupe les dispositifs qui impactent le résultat de l'entreprise : primes collectives, participation ou encore intéressement. La seconde, les mécanismes qui partagent la propriété de l'entreprise.

#### **Rétribuer ses collaborateurs en l'absence de ressources disponibles**

Une entreprise en croissance dispose de ressources limitées. En effet, la création de valeur sur le long terme impose des investissements parfois conséquents et donc d'être en perte, tout en constituant un actif qui prend de la valeur avec chaque nouveau client. C'est là le paradoxe qui a fait sombrer nombre de projets pourtant bien pensés : pour décoller, une entreprise a besoin d'embaucher des salariés, mais tant qu'elle n'est pas pérenne, elle n'a pas nécessairement les moyens de garder ses ressources humaines à bord.

Comment, alors, rétribuer les équipes pendant cette période intermédiaire de création de valeur ? Les dispositifs type primes ou participation exigent d'avoir un résultat à partager avec les salariés et représentent des coûts supplémentaires pour la société. A contrario, l'actionnariat salarié permet de partager la valeur future tout en réduisant les coûts actuels. Il est donc particulièrement adapté aux PME de croissance qui souhaitent offrir une rémunération disponible à terme, sans coût immédiat pour la structure.

#### **Fidéliser ses équipes**

Aujourd'hui, 43% des jeunes actifs déclarent souhaiter changer de travail dans les deux ans. A l'ère du « zapping », proposer aux salariés de s'ancrer dans leur entreprise sur le long terme est un choix philosophique. En effet, l'entreprise est avant tout un projet humain : un ensemble de personnes qui dédient leur temps à une cause commune ; et comme dans tous les projets humains, le temps est essentiel pour tisser une confiance durable et une compréhension mutuelle profonde.

## Enrichir la gouvernance de son entreprise

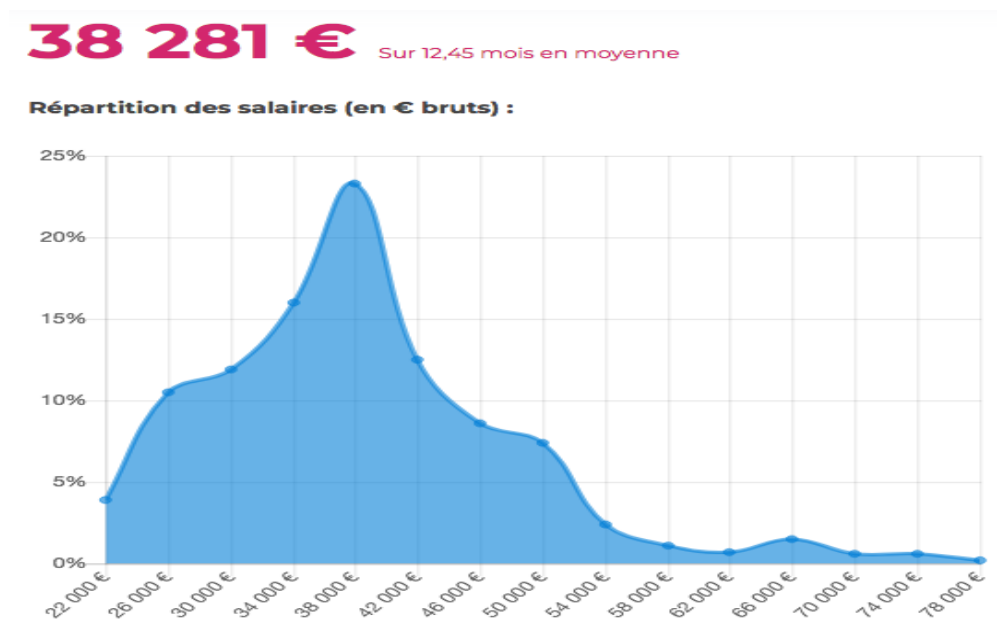
Entrée en vigueur en mai dernier, la loi PACTE témoigne d'un changement des mentalités : l'objectif unique d'une société n'est désormais plus de servir ses actionnaires. En effet, l'article 1.833 du Code civil inclut désormais l'obligation pour l'entreprise de prendre en considération « *les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* », en plus de l'intérêt de ses associés. Quoi de mieux pour bien prendre en compte les intérêts des parties prenantes que d'enrichir la gouvernance en les associant au capital - et donc aux organes de prise de décision ultimes ? (...)

Au-delà d'apporter un regard neuf et une prise de recul aux dirigeants, les salariés ont aussi souvent conscience d'autres facettes de l'entreprise car ils sont plus proches du terrain. En les intégrant aux prises de décisions stratégiques, les dirigeants s'assurent donc de mieux prendre en compte les enjeux globaux de la société. Dans les sociétés de croissance, leur présence aux assemblées générales ou aux conseils d'administration peut également permettre de contrebalancer le pouvoir d'actionnaires financiers qui pousse à un développement rapide, pour privilégier une croissance moins risquée et durable.

### Annexe 9 - Rémunérations et salaires : responsable d'agence de travail temporaire - Plateforme Waage-People Base CBM

#### Informations et salaires du marché

Salaires annuels bruts moyens en France



Âge moyen <b>45 ans</b>	Ancienneté moyenne <b>13 ans</b>
Jours de congés payés moyen <b>26 jours</b>	Jours de congés complémentaires moyen <b>11 jours</b>
Niveau d'étude moyen <b>BTS/DUT/DEUG</b>	Niveau d'expertise moyen <b>confirmé</b>

## Rémunérations du marché

### Étendue des rémunérations

Pour la fonction Directeur / Responsable d'agence d'emploi (intérim), l'amplitude entre la rémunération maximum et minimum est de **69 688 €**



### Directeur / Responsable d'agence d'emploi (intérim) Classement des meilleurs avantages proposés sur le marché.

#### Top 3 des avantages principaux

1 - 🏠 Complémentaire santé	<b>67 %</b> des salariés de ce métier
2 - 🚗 Véhicule de fonction	<b>36 %</b> des salariés de ce métier
3 - 🏠 Prévoyance	<b>18 %</b> des salariés de ce métier

#### Top 3 des avantages en nature

1 - 📱 Téléphone mobile	<b>65 %</b> des salariés de ce métier
2 - 🏠 Loisirs / CE	<b>33 %</b> des salariés de ce métier
3 - 💻 Ordinateur portable	<b>31 %</b> des salariés de ce métier

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

### Contexte

La société BARZAJOB, cabinet de recrutement spécialisé dans le BTP, PME composée d'un réseau de 38 agences, un effectif de 230 personnes dont 25 au siège, une présidente Laurence Barzano et un directeur général Claude Martin.

Un effectif qui va s'étoffer en fin d'année, dans cette PME (ETI)

Un chiffre d'affaires en hausse plus de 35 % les 3 dernières années, en 2020 CA= 48M d'€ »

Une ambition de croissance et de diversification du secteur d'activité.

### 1- Diagnostic de la politique de rémunération de la société BARZAJOB (annexe 1)

- Pas de politique salariale claire et transparente.
- Augmentation de salaire difficile, mais la nécessité de récompenser les collaborateurs fidèles et performants, en attirant de nouveaux qui ont du potentiel.
- Écarts de rémunération entre les responsables d'agence selon le secteur géographique et l'année d'embauche.
- Des salaires moyens en dessous de la moyenne dans le secteur.
- Des agences avec un taux de rotation (*turnover*) élevé, de l'absentéisme depuis 18 mois.
- Des agences avec de bons chiffres d'affaires mais pas d'attractivité pour réussir à attirer et fidéliser les ressources humaines.
- Pas de mode d'emploi en matière de gestion des ressources humaines chez BARZAJOB. Les pratiques dans ce domaine sont peu formalisées (Storey) elles s'avèrent autocentrées sur de la présidente et du directeur général (Pichault et Nizet) l'évolution des salariés dépend en

partie du bon vouloir des dirigeants. La politique de rémunération semble discrétionnaire, ces décisions subjectives pourraient faire l'objet de contestations de la part des salariés, ce qui entraînerait une perte des sens et un désengagement de certains.

- La façon dont sont gérées les rémunérations dans cette entreprise a une influence directe sur la perception d'équité des salariés et, par voie de conséquence, sur l'équilibre social. La recherche d'un système de rémunération qui soit à la fois équitable, compris et accepté par tous, devient prioritaire.

### **Des définitions et quelques théories mobilisables**

La rémunération est la première contrepartie de l'activité de travail et ses éléments constitutifs s'inscrivent dans un cadre spécifique. La politique de rémunération est un véritable enjeu puisqu'elle est censée déterminer la motivation, la performance, l'engagement et la productivité et *in fine* les revenus. Elle comprend différents types de rémunération identifiés par Donnadieu et apparaît comme un enjeu stratégique car elle contribue à la maîtrise de la masse salariale. ( « rémunération globale » Donnadieu).

Le concept de « rémunération globale » fait référence à l'ensemble de ces éléments de rémunération financière dont bénéficie le personnel (Barry Gerhart et Sara L. Rayes) et conduit à faire la distinction entre deux composantes (Sylvie Saint-Onge) : la rémunération extrinsèque (également qualifiée de rémunération financière ou de rémunération totale) et la rémunération intrinsèque (également qualifiée de rémunération non financière) :

- La rémunération extrinsèque se compose d'éléments de rémunération directs et indirects. La rémunération directe englobe la rémunération fixe (salaire de base et primes fixes), la rémunération variable liée à la performance individuelle (commission, primes et bonus de rendement) ou collective (bonus d'équipe, primes d'objectifs, systèmes de partage du profit et de participation au capital). La rémunération indirecte regroupe les systèmes de retraite, prévoyance et assurance, les avantages en nature et aides diverses ainsi que les avantages sociaux.
- La rémunération intrinsèque correspond à des éléments de rémunération associés au travail lui-même (statut social, conditions de travail, intérêt des activités, variété des tâches, charge de travail...), à l'environnement de travail (relations professionnelles, communication et *feed-back*) et aux perspectives qu'il offre (en termes de carrière, d'avancement et de possibilités de développement).

Le mix-rémunération, Bruno Sire et Michel Tremblay distinguent cinq composantes de la rémunération :

- la rémunération fixe ;
- la rémunération variable ;
- les avantages en nature ;
- les rémunérations différées ;
- les rétributions extrinsèques ou symboliques.

Les conditions d'efficacité des systèmes de rémunération variables sont :

- le système d'évaluation doit être clair et objectif ;
- la part variable doit être significative ;
- un lien doit exister entre les efforts du salarié et la rétribution reçue ;

- il ne doit pas y avoir un décalage temporel trop important entre la réalisation de l'effort et le versement de la prime ;
- enfin, le système doit être administré de manière juste.

Politique de rémunération et justice organisationnelle (Bruno Sire et Michel Tremblay) : la manière dont est pilotée la politique salariale a une influence sur la perception d'équité des salariés,

Théorie de l'équité (ratio rétribution/contribution) Adams (psychologie des organisations) : le sentiment de justice ou d'injustice d'un salarié est la source majeure de motivation et d'engagement au travail.

Toutefois même si l'ampleur des inégalités salariales au sein des entreprises fait l'objet de dénonciations. « Il y a consensus sur la nécessité de lutter contre des inégalités trop extrêmes, pour autant une société parfaitement égalitaire n'est pas vue comme un horizon désirable ». Rosanvallon (2011) a théorisé cela sous le terme de « paradoxe de Bossuet », mettant en évidence une tension entre la « passion pour l'égalité » (Tocqueville, 1835) et une volonté de différenciation qui pousse les individus à rechercher des privilèges et à valoriser certaines inégalités fondées sur le mérite.

Empiriquement, ce paradoxe a été mis en évidence par Piketty (2003) qui montre que les individus souhaitent réduire les écarts de revenus tout en étant très favorables à certaines différences interprétées comme relevant du mérite.

La théorie de la reconnaissance (Haud Guegen et Guillaume Malochet) : la reconnaissance est la valorisation du sens de la prestation de travail.

Salaire d'efficience (J. Stiglitz et Shapiro) : celui que l'on veut fidéliser, impliquer et motiver c'est celui qui est performant, offrir des rémunérations relativement plus élevées que sur le marché du travail pour 3 raisons :

- attirer une main d'œuvre de meilleure qualité
- fidéliser la main d'œuvre
- inciter les salariés à l'effort.

### **Problématiques**

- Comment concilier cette volonté de croissance et la politique salariale pour préserver la pérennité de la société et motiver les équipes ?

- Quelles actions et mesures à mettre en œuvre afin de faire de la rémunération un élément d'attractivité et de valorisation tout en préservant la pérennité de la société ?

- Comment trouver le juste milieu entre deux éléments, à savoir parvenir à satisfaire financièrement ses salariés, et donc les retenir et les motiver et faire en sorte que le poids de la masse salariale de l'entreprise soit conforme à son secteur d'activité et lui permette de prospérer ?

La politique de rémunération constitue un élément clef d'attractivité et de fidélisation des salariés. Si la rémunération constitue un élément important de la politique de ressources humaines, elle n'est en aucun cas à elle seule un vecteur de motivation mais doit être alignée avec les autres axes de la politique RH pour faire sens.

Dans ce cas, les outils de rémunération deviennent des leviers d'actions fondamentaux pour développer la motivation et l'appartenance des salariés tout en répondant à leurs attentes de clarté et de transparence.

## **2- Stratégie de mise en œuvre d'actions et de mesures à mener (Annexes 2, 5, 6, 7 et 8)**

**Stratégie :** piloter le système de rémunération permet de fidéliser, motiver les salariés, attirer les meilleurs candidats, et gérer.

### **Actions et de mesures à mener :**

- Disposer d'une grille de rémunération qui respecte les dispositions conventionnelles, légales et contribue à motiver les équipes et attirer les talents.
- Communiquer sur la rémunération, présenter la grille de rémunération auprès des collaborateurs contribue à établir une relation de confiance entre les équipes.
- Partager avec les collaborateurs ce qui constitue la politique de reconnaissance de l'entreprise (monétaire et non-monétaire).
- Valoriser l'ensemble du « *package* » de rémunération auprès des salariés et faire de la pédagogie sur la rémunération, la protection sociale et les avantages sociaux, facteurs d'attractivité et de motivation et thèmes-clés de l'image employeur. Il s'agit également d'accompagner les mesures qui contribuent fortement à la culture interne et au sentiment d'appartenance : intéressement, attribution gratuites d'actions, campagnes d'actionnariat salarié.
- Mettre en place les bilans sociaux individuels (BSI) en complément de la rémunération. Ils permettent de communiquer sur les avantages sociaux que les salariés ne perçoivent souvent pas comme de réels éléments de rétribution : support majeur de communication sur la rémunération.
- Créer un poste de spécialiste « compensation et *benefits* » : cette personne experte en charge des rémunérations et des avantages sociaux au sein de l'entreprise a notamment pour rôle d'appréhender les attentes des collaborateurs en terme de rémunération, en regard de ce que peut faire l'entreprise. Il a pour mission de préparer la politique salariale de l'organisation : la rémunération globale.
- Mettre en œuvre une justice organisationnelle, transparente et équilibrée, où les collaborateurs se sentent reconnus et engagés (Sire et Tremblay) (exigence d'équité, perception de justice par les salariés).
- S'inspirer de pratiques plus développées dans les grands groupes en proposant des primes de performance individualisées.
- Fidéliser des salariés en organisant plus fréquemment des réunions d'équipe, des séminaires ou des moments de convivialité.
- Amplifier sa présence sur les réseaux sociaux pour recruter.
- Diversifier les types de contrats de travail : portage salarial, etc.
- Développer l'intéressement, la participation ainsi que les autres dispositifs d'épargne salariale (en référence à la loi Pacte en vigueur depuis le 1er janvier 2020).

## OPTION B – Finance et contrôle

### SUJETS PROPOSÉS

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

Les thèmes proposés ont été les suivants :

- lecture financière des comptes sociaux ;
- comptabilité et fiscalité d'une opération d'investissement et de désinvestissement ;
- travaux d'inventaire et résultat fiscal ;
- analyse de la structure financière d'une entreprise ;
- gestion de la production et des stocks ;
- analyse comparative comptes sociaux / comptabilité de gestion.

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

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

### STATISTIQUES

<b>Nombre de personnes interrogées</b>	25
<b>Moyenne</b>	8,84
<b>Écart type</b>	3,42
<b>Note minimale</b>	2
<b>Note maximale</b>	17
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	3
Comprises entre 5 et moins de 10	13
Comprises entre 10 et moins de 14	7
Égales ou supérieures à 14	2

### COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

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

Il est attendu des candidates et des candidats une présentation d'un exposé structuré à partir du cas pratique proposé. Sans être obligatoire, une présentation sous forme de diaporama est souhaitée, ce

qui permet à la personne candidate de conserver le fil du raisonnement et évite une perte de temps. Par ailleurs, il est conseillé de conserver sur la clé USB fournie lors de la préparation le fichier des calculs, afin de pouvoir effectuer des simulations devant le jury.

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

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

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

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

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

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

Les candidates et les candidats devaient pouvoir mobiliser des concepts théoriques et réaliser des calculs pratiques. Cependant, il faut se méfier de l'utilisation d'outils préétablis, comme des tableaux de calcul informatisés, lorsque les concepts ne sont pas maîtrisés. Le jury a constaté plus particulièrement cette année de graves défauts d'adaptation aux données du sujet.

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

Il ne faut pas uniquement connaître les concepts et mettre en œuvre des techniques, il faut également les comprendre et être capable d'en expliquer le sens. Trop souvent, les explications se sont limitées à l'énoncé de formules de calcul. Une formule n'est pas une définition.

À titre d'exemple, il a été demandé d'expliquer à quoi correspond la capacité d'autofinancement. Si la formule a été fournie, le sens de cet indicateur a rarement été donné. De même, le sujet relatif à l'analyse financière des documents sociaux a fait ressortir une confusion entre valeurs brutes et valeurs nettes. Enfin, le lien n'a pas toujours été fait entre concours bancaires courants et trésorerie nette négative.



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

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

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

### *La dimension didactique et pédagogique*

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

Si la compréhension, la maîtrise et l'exploitation des savoirs et des savoir-faire sont requis, le jury attend également des prestations mettant en avant des qualités de transmission des connaissances. Si certaines personnes candidates ont démontré d'indéniables capacités pédagogiques, d'autres ont présenté un exposé embrouillé et des réponses approximatives et une attitude en repli (dos tourné au jury par exemple).

Enfin les résultats calculés doivent être justifiés et explicités.

## **CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS**

---

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

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

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

- actualiser ses connaissances grâce à une veille dans tous les domaines de la spécialité : il n'est pas concevable que ne soient évoqués que des souvenirs anciens en matière de fiscalité des entreprises ;
- ne pas se limiter à l'apprentissage des techniques et outils mais en comprendre le sens et l'objectif ;
- ne pas hésiter à consulter la littérature professionnelle comptable et financière pour s'informer et prendre du recul sur les pratiques ;
- s'entraîner à préparer et présenter un travail en temps limité ;
- approfondir ses compétences en matière d'utilisation des outils bureautiques.

### *Au cours de l'épreuve, pendant la préparation en salle*

- il est utile de prendre un temps de lecture de l'énoncé et des questions avant toute démarche calculatoire ;

- le fait d'apporter des documents et sources ne doit surtout pas dispenser de les étudier auparavant ;
- une bonne gestion du temps de préparation doit permettre de traiter l'ensemble du sujet, de le mettre en forme et d'en assurer une relecture.

### *Au cours de l'épreuve, pendant l'interrogation orale*

- éviter toute familiarité avec les membres du jury et utiliser le registre de langage requis pour un concours d'agrégation ;
- ne pas chercher à tout prix à utiliser la durée maximale indiquée pour l'exposé mais un exposé trop bref nuit à l'appréciation de la performance de la personne candidate ;
- construire un exposé structuré et soigné (avec éventuellement une problématique) ;
- en début d'exposé, ne pas prendre trop de temps sur la présentation de l'entreprise, au détriment des questions et thématiques soulevées dans le sujet ;
- tout en évitant le catalogue, des références bibliographiques pertinentes sont appréciées ;
- se référer de préférence à des sources réglementaires directes (le plan comptable général notamment) ;
- se munir d'un plan de comptes pour enregistrer les écritures comptables ;
- exploiter les calculs, les techniques et les outils au service d'un raisonnement, ne pas les considérer comme un aboutissement ;
- ne pas utiliser de manière mécanique des outils et méthodes pré-construits sans en interroger la pertinence et sans en comprendre le sens ;
- choisir judicieusement les outils pertinents pour aider le gestionnaire dans la situation présentée ;
- ne jamais oublier qu'il s'agit d'une épreuve de gestion et que l'interprétation du résultat a autant d'importance que son élaboration ;
- ne pas justifier l'absence de réponse par un manque de temps lors de la préparation ni sombrer dans une auto sous-évaluation de ses compétences ;
- utiliser le tableau en complément des outils projetés (par exemple pour présenter des écritures comptables et tracer des schémas) ;
- utiliser le séparateur de milliers, pour faciliter la lecture tant par le jury que par la personne candidate elle-même, ainsi qu'une unité de mesure (par exemple : euros, kilo ou heures) ;
- conserver sur la clé USB le fichier de travail ce qui permet d'effectuer des modifications et simulations et de justifier des formules ;
- répondre aux questions posées lors de l'entretien de manière réfléchie et argumentée ;
- durant l'exposé, accorder un temps et une place significatifs à l'explicitation des résultats et à leur analyse dans le cadre du contexte étudié.

## EXEMPLE DE SUJET

### La société NELSON

La société NELSON a deux activités. La première consiste en la fabrication de colorants et sucres pour barbe à papa, de concentrés et de sirops pour machines à granités, ainsi que des confiseries destinées aux foires, fêtes foraines et autres évènements festifs.

Consciente des nombreuses critiques dont font l'objet les confiseries, Madame Melody, la directrice de la société Nelson, a décidé de produire une sucette exemplaire, même si nombreux sont ceux qui qualifient cette opération de « clean labelling ». Ce produit est censé répondre aux attentes des consommateurs qui sont en demande de produits plus sains et plus éthiques. Il s'agit de la Sucette d'Annie.

Depuis deux ans, NELSON s'est diversifiée dans une deuxième activité. Elle consiste en la fabrication de machines à barbe à papas pour les particuliers (via son site internet) mais surtout, pour les entreprises présentes sur les fêtes foraines.

### DOSSIER 1 - GESTION DE LA PRODUCTION ET DES STOCKS

La sucette d'Annie est une sucette géante vendue dans le cadre de fêtes foraines ou d'autres évènements festifs. Ce produit a gagné de nombreuses récompenses car il est fabriqué à partir de matières premières naturelles et non raffinées, biologiques et provenant du commerce équitable. Il en va de même pour le bâtonnet, l'emballage biodégradable et la boîte issus de cartons recyclés. C'est un produit fragile qui se casse facilement, l'entreprise a donc fait le choix d'un conditionnement adapté mais coûteux.

Afin de réduire les coûts de stockage et de préserver la qualité de son produit, Madame Melody a fait le choix de produire La sucette d'Annie uniquement sur commande.

L'entreprise vient d'enregistrer trois commandes de 50 cartons de 20 Sucettes d'Annie. Pour respecter ses engagements contractuels, la société Nelson doit produire l'ensemble des articles commandés en deux jours afin de les livrer à temps. Les commandes qui ne seraient pas livrées à temps seraient annulées.

Madame Melody sait qu'il ne faut pas perdre de temps et décide donc de produire à pleine capacité. Face à cet empressement, vous êtes sceptique.

Travail proposé :

1. Analyser la situation actuelle de l'entreprise Nelson (annexes 1 à 3)
2. Rédiger un rapport permettant d'aider la dirigeante dans sa prise de décision (annexes 1 à 4).

### DOSSIER 2 – ANALYSE COMPTABLE

Madame Melody travaille sur des aspects comptables à ce jour et s'intéresse à son produit « machines de barbe à papa » pour la préparation de la clôture des comptes du 31 décembre 2020. Par ailleurs, elle traite le cas d'une commande de machine de barbe à papa sur-mesure. Ce faisant, elle interagit avec la contrôleuse de gestion de l'entreprise. Elle s'interroge de ce fait sur les relations entre comptabilité générale et comptabilité analytique, qui ne lui semblent pas toujours bien distinctes.

Travail proposé :

Après avoir passé les écritures comptables de clôture nécessaires, vous proposerez une réflexion sur la séparation entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique (annexes 5 à 7).

#### ANNEXE 1 : Caractéristiques du produit La sucette d'Annie

La sucette d'Annie est une sucette traditionnelle en forme de lune emballée individuellement, conditionnée dans des cartons de vingt unités.

Dimensions du carton (environ) : 24 cm environ x (diamètre) 9 cm

Poids net (environ) : 80 g

Conditionnement : cartons de 20 unités

Prix de vente TTC d'un carton de 20 sucettes : 12 €

#### Coût matières et fournitures d'une sucette

	Quantité	Valeur unitaire	Total
Matières premières (en kg)	0,08	0,80 €	0,064 €
Bâtonnet	1	0,006 €	0,006 €
Emballage (film plastique)	1	0,005 €	0,005 €
Coût matières et fournitures			0,075 €

Pour des raisons de simplification, nous ne distinguons pas les différentes matières premières.

#### Fiche de coût standard pour un carton de 20 sucettes

	Quantité	Valeur unitaire	Total
Matières premières (en kg)	1,6	0,80 €	1,280 €
Bâtonnet	20	0,006 €	0,120 €
Emballage (film plastique)	20	0,005 €	0,100 €
Boîte en carton (vide)	1	0,050 €	0,050 €
Coût matières et fournitures			1,550 €
Main d'œuvre directe (en heure)	0,025	12,00 €	0,300 €
Autres charges (quote-part de charges fixes)			0,500 €
Coût de production			2,350 €

Les charges fixes totales de la période s'élèvent à 20 000 €.

#### ANNEXE 2 : Le processus de fabrication de La sucette d'Annie

Ce processus comprend six étapes successives :

- Mélange : les matières premières (sucre, sirop de glucose, arôme, colorant) et l'eau sont mélangées ;
- Cuisson : le mélange est chauffé jusqu'à une température de 150° afin d'obtenir une pâte ;
- Formage : les sucettes sont ensuite formées à partir du mélange obtenu précédemment et les bâtonnets sont insérés ;
- Emballage : les sucettes sont emballées avec du film plastique par enroulage individuellement ;
- Refroidissement : les sucettes nécessitent un temps de refroidissement de trente minutes ;
- Conditionnement : les sucettes emballées sont ensuite conditionnées à la main dans des boîtes en carton d'une contenance de vingt unités.

Les deux premières étapes sont effectuées à partir de la même machine (machine 1). Le formage, l'emballage et le refroidissement sont réalisés dans un même atelier grâce une machine formeuse-

emballeuse intégrant un bloc de refroidissement (machine 2). La sixième étape est effectuée manuellement afin de bien protéger les sucettes de la casse.

L'usine fonctionne sept heures par jour, cinq jours par semaine.

La cuve de la machine 1 permet de mélanger et de cuire l'équivalent de 50 kg de matières par heure.

La machine 2 permet d'obtenir 200 sucettes emballées par heure. On estime que du fait des temps de réglage et de nettoyage, les machines ont des temps d'arrêt d'une heure par jour.

Afin de protéger efficacement les sucettes contre la casse, le conditionnement dans les cartons est réalisé à la main. Un employé est affecté à cette tâche. Il travaille sept heures par jour et a droit à trente minutes de pause durant ce temps de travail. Comme tous les salariés de l'entreprise, il est mensualisé.

#### ANNEXE 3 - L'état des stocks

Les stocks initiaux sont :

- ..... Matières 1 000 kg
- ..... Bâtonnets 4 000 unités
- ..... Film plastique quantité pour l'emballage de 20 000 sucettes
- ..... Boîtes en carton (vides) 140 unités

Il n'y a pas d'approvisionnement complémentaire possible avant une semaine. Il n'y a aucun stock de produits finis.

#### ANNEXE 4 – Propositions étudiées par Madame Melody

Cherchant à améliorer son résultat, Madame Melody étudie plusieurs possibilités.

##### Proposition 1

Une entreprise sous-traitante propose de produire et de livrer à la société Nelson 48 kg de mélange. Le niveau de qualité est comparable à celui de la société Nelson, le délai de livraison permettrait de satisfaire aux exigences des clients. Le coût d'achat s'élèverait à 85 €/kg.

##### Proposition 2

Une entreprise sous-traitante propose de transformer le mélange produit par la société Nelson en sucettes emballées. Le prix par sucette emballée serait de 0,10 €. Les commandes seraient passées par lot de 100 sucettes emballées.

##### Proposition 3

Une entreprise sous-traitante propose de procéder au conditionnement des sucettes produites (et emballées) par la société Nelson. La prestation serait facturée 0,50 € par boîte de 20 sucettes. La prestation comprend la fourniture des boîtes en carton.

##### Proposition 4

Un consultant propose de réorganiser la production afin de réduire de moitié le temps d'arrêt des machines. Son intervention coûterait 500 €.

##### Proposition 5

Une simplification du conditionnement final permettrait de faire des économies durant cette dernière étape. Il en découlerait un gain de temps (une minute au lieu d'une minute trente) et une réduction du coût d'achat des cartons utilisés (0,04 € au lieu de 0,05 €).

#### ANNEXE 5 – État des stocks de machines à barbe à papa au 31/12/2020

Le stock initial vaut 1 000 € pour 10 machines. Lors de l'exercice 2020, NELSON fabrique 30 machines le 1er avril 2020 et 60 machines au 1er août 2020.

NELSON utilise le CUMP comme méthode de valorisation des stocks.

Au 1er avril 2020, l'activité est à 100% de la capacité normale tandis qu'au 1er août 2020, l'activité n'est qu'à 80% de la capacité normale du fait de la crise sanitaire et des anticipations de baisse de la demande.

Début 2020 s'est produite une inflation importante du coût des matières premières. Puis durant l'année, il y a eu d'importants changements de modes de production au sein de l'usine de NELSON, ayant conduit dans le milieu de l'année à une consommation bien moindre des facteurs capital et travail.

Les machines sont identifiées individuellement à l'issue du processus de production par une plaque.

Le coût de production est le suivant (en euros) :

	Fabrication achevée au 01/04/2020 (30 machines)	Fabrication achevée au 01/08/2020 (60 machines)
Matières premières	2 500	1 000
Main d'œuvre directe	2 500	1 000
Amortissement des matériels utilisés dans la fabrication des machines à barbe à papa	1 000	1 250

NELSON parvient à vendre 20 machines au 1er mai 2020, puis 40 machines au 1er septembre 2020 et enfin, elle vend 38 machines au 1er novembre 2020. Le prix de vente est fixé à 150 € l'unité.

NELSON a conclu un contrat de vente ferme pour 2021 pour ses dernières machines restant en stock pour 110 € l'unité auprès d'une entreprise niçoise. Elle supporte des frais de commercialisation de 15,5 € par machine vendue.

Au 31 décembre 2020, NELSON reçoit une étude de marché commandée quelques jours plus tôt en vue d'estimer les prévisions de son activité. L'étude relate que suite à un désintérêt de la clientèle envers ce type de confiseries depuis plusieurs semaines et des perspectives de croissance faibles en raison de la crise sanitaire, les perspectives de vente pour 2021 sont très mauvaises, si bien que le prix de vente de ce type de machine à barbe à papa est estimé à 80 € l'unité (d'après les études marketing concernant la disposition à payer des consommateurs-trices).

#### ANNEXE 6 – Commande d'une machine à barbe à papa sur-mesure

Un parc d'attraction situé dans l'Est de la France a passé en 2020 une commande à NELSON, portant sur une machine à barbe à papa très spécifique, quasiment totalement automatisée, utilisant très peu de sucre et de colorant. Un cahier des charges précis a été établi. La demande des client-es pour des confiseries plus écologiques et saines pour la santé se confirme.

NELSON n'a jamais commercialisé une telle machine mais maîtrise la technologie impliquée dans cette fabrication car des prototypes ont été créés dès le lancement de cette activité, en 2017.

Les coûts rattachés à cette commande et acceptés par le client s'élèvent à 150 € HT en 2020, et ceux de 2021 sont prévus pour 95 € HT. La commande sera livrée et facturée le 1er octobre 2021 pour 280 € HT.

NELSON utilise la méthode de comptabilisation à l'avancement.

#### ANNEXE 7 – Séparation entre la comptabilité générale et analytique

Extrait de Lemarchand et Nikitin, Histoire des systèmes comptables, in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2<sup>e</sup> édition, economica. Dir Bernard Colasse. pp.896-898

Tandis que se développe la comptabilité industrielle, l'essor des sociétés par actions vient rapidement poser la question de l'information comptable destinée aux actionnaires et plus généralement aux tiers. Malgré les velléités périodiques de réglementation qui resurgissent à chaque vague de scandales, il faudra attendre la seconde guerre mondiale pour voir apparaître un début de normalisation en la matière, en dehors de l'action exercée par le fisc depuis l'instauration de l'impôt sur les bénéfices en 1917. Entre temps, la comptabilité industrielle connaîtra également diverses évolutions et le plan comptable de 1947 consacra la séparation de la « comptabilité analytique » et de la « comptabilité générale ».

Jusqu'à la première guerre mondiale, en l'absence de réglementation contraignante et de fiscalité des résultats, le bilan offrait généralement une image peu fidèle de l'entreprise. [...] C'est cependant une toute autre logique que la protection de l'épargne qui allait conduire aux premiers plans comptables. Le contexte s'était en effet profondément modifié. Trois facteurs au moins y avaient contribué : d'abord, l'irruption de l'organisation scientifique du travail dans l'industrie française, ensuite le développement des ententes de branches et l'essor du syndicalisme patronal, enfin les mutations idéologiques liées au contexte de crise économique. [...] C'est sous le régime corporatiste de Vichy qu'une nouvelle commission élaborera un projet de plan comptable, connu sous le nom de plan 1942, année de la création de l'Ordre des experts-comptables. Ce plan ne reçut, semble-t-il, que peu d'applications effectives. [...] Une troisième commission de normalisation aboutira au plan comptable 1947, terme de notre récit. A la différence de la précédente, cette commission optera pour une séparation totale de la « comptabilité générale » et de la « comptabilité analytique ». Seule la première était censée obéir à des règles impératives.

**1. Analyser la situation actuelle de l'entreprise Nelson.**

Il s'agit ici de vérifier si l'entreprise Nelson est en capacité d'honorer les trois commandes dans le délai de deux jours et d'identifier les difficultés éventuellement liées à l'existence de goulots. Notre travail s'organise de la manière suivante :

1. Calcul de la production ;
2. Détermination de la capacité disponible et de la capacité nécessaire ;
3. Identification des contraintes ;
4. Calcul de la production réalisable ;
5. Analyse de la décision de traiter 240 kg de matières.

- Calcul de la production :

Nous devons produire en deux jours de travail 150 (3 x 50) boîtes de 20 sucettes, soit un total de 3000 sucettes.

- Détermination de la capacité disponible et de la capacité nécessaire :

7 ressources (ou facteurs de production) sont identifiées.

	Matières	Machine 1	Machine 2	Bâtonnets	Film	MOD	Cartons
Unité de mesure	kg	kg de MP traités	sucettes emballées	unités	unités	heures	unités
Capacité disponible	1 000	600	2 400	4 000	20 000	13	140
Capacité nécessaire	240	240	3 000	3 000	3 000	3,75	150

- Identification des contraintes

En comparant capacité disponible et capacité nécessaire pour chaque facteur de production, on se rend compte que deux d'entre eux sont en quantités insuffisantes. Il s'agit de la machine 2 et des cartons. Pour identifier lequel des deux est le goulot d'étranglement qui détermine la quantité produite, il faut déterminer quelle est la production maximale autorisée par chacun d'entre eux :

- Machine 2 : ce facteur limite la production à 2 400 sucettes, soit  $2400/20 = 120$  boîtes ;
- Cartons : 140 boîtes.

C'est donc la machine 2 qui correspond au goulot d'étranglement.

- Calcul de la production réalisable

La machine 2 détermine la quantité maximale qu'il est possible de produire dans le délai de deux jours : 120 boîtes de 20 sucettes (2 400 sucettes).

- Analyse de la décision de traiter 240 kg de matières



La décision de traiter 240 kg de matières peut sembler logique car cela correspond à la quantité nécessaire (selon la recette et la fiche de coût standard) pour produire les 3000 sucettes. Pourtant, cette décision va aboutir à la constitution d'un stock d'en-cours de production à la sortie de la machine 1 car la machine 2 ne peut pas absorber l'intégralité de la pâte obtenue.

En effet, la machine 2 ne peut produire que 2 400 sucettes, qui correspondent à  $2\,400 * 0.08 = 192$  kg de matières premières. L'en-cours entre la machine 1 et la machine 2 correspondrait donc à  $240 - 192 = 48$  kg de matières.

Nous proposons plutôt de traiter 192 kg de matières, ce qui permet d'obtenir la même production, sans utiliser inutilement des matières et sans constituer d'en-cours. La quantité produite serait la même : 2400 sucettes, soit 120 boîtes.

La marge sur coût variable générée s'élève à  $120 * (10 - 1.55) = 1\,014$  €.

## 2. Rédiger un rapport permettant d'aider la dirigeante dans sa prise de décision.

Nous étudions les différentes propositions afin de déterminer celles qui permettent d'améliorer la situation financière de l'entreprise, en résolvant le problème de goulot et/ou en réduisant les coûts.

- Proposition 1

Cette proposition n'est pas intéressante car elle ne résout pas le problème du goulot et ne permet pas de réduire le coût du mélange (ici il n'est pas question d'arrêter totalement la production du mélange et de vendre la machine 1, l'étude d'une telle hypothèse nécessiterait davantage d'informations).

- Proposition 2

Cette proposition concerne le goulot. Il faudrait passer théoriquement une commande de 600 sucettes ( $3\,000 - 2\,400$ ), soit un coût de  $600 * 0.10 = 60$  €, mais un second goulot apparaîtrait (cartons), générant un en-cours de 200 sucettes, soit le contenu de 10 boîtes (150-140). Donc si on opte pour cette proposition seule, il faudrait produire 400 sucettes, soit un coût total de 40 €, pour une vente de  $400/20 = 20$  boîtes. Il ne faut pas oublier que l'on économise le coût du bâtonnet et du film sur ces sucettes :  $(0.006+0.005) * 400 = 4.4$  €.

La marge sur coût variable générée (et donc le résultat) augmenterait de :  $20 * 8.45 - 40 + 4.4 = 133.40$  €.

La proposition est intéressante pour l'achat de 400 sucettes. Toutefois, même si elle permet d'accroître la production, ce n'est pas suffisant pour répondre aux trois commandes dans le délai imposé.

- Proposition 3

Cette proposition concerne le second goulot, elle n'est donc pertinente que si le premier est supprimé (machine 2), donc si la proposition 2 est acceptée. De plus, comme la précédente étude de la proposition 2 était limitée du fait de l'existence du second goulot (cartons), nous envisageons maintenant l'étude combinée des propositions 2 et 3 :

Recettes en plus (par rapport à la situation initiale) :  $30 * 10 = 300$  €

Coûts internes en plus :

Matière :  $600 * 0.064 = 38.4$  €

Carton :  $20 * 0.05 = 1$  €

Coûts externes en plus :

Entreprise proposition 2 :  $600 \times 0.1 = 60 \text{ €}$

Entreprise proposition 3 :  $10 \times 0.5 = 5 \text{ €}$

Résultat marginal : 195.60 €

La solution qui combine les propositions 2 et 3 accroît le résultat de l'entreprise. Il faut donc les accepter ces deux propositions.

- Proposition 4

Cette proposition pourrait desserrer partiellement la contrainte de la machine 2. L'accroissement de la production correspondant serait égal à :  $0.5 \times 2 \times 200 = 200$  sucettes produites en plus à ce niveau, soit 2600 au total (permettant d'obtenir 130 boîtes, soit 10 de plus), cette étape continue à limiter la production mais permet un petit accroissement de la quantité produite et vendue, compatible avec la 2e contrainte. Toutefois elle est insuffisante pour couvrir le coût de l'intervention du consultant. Le résultat marginal lié à cette proposition est égal à :  $200/20 \times 8.45 - 500 = - 415.50 \text{ €}$ . Cette proposition n'est pas rentable si on considère uniquement cette opération, toutefois il est vraisemblable qu'elle puisse être rentabilisée sur les productions à venir.

- Proposition 5

Cette proposition ne desserre aucune contrainte. L'employé étant mensualisé, cela ne conduit pas à réduire les charges de personnel. En revanche, il dispose de davantage de temps disponible pour d'autres productions. L'impact financier direct de cette opération est lié à la réduction du coût du conditionnement : 0.01 € économisé par boîte, soit une augmentation du résultat de :

- Pour la quantité produite initialement :  $120 \times 0.01 = 1,2 \text{ €}$  ;
- Pour la quantité issue de la combinaison des propositions 2 :  $150 \times 0.01 = 1,5 \text{ €}$

Cette proposition est rentable, au moins à court terme, mais de très peu. Toutefois, il faut veiller à ce qu'elle n'aboutisse pas à une dégradation de la qualité de l'emballage qui ne protégerait pas suffisamment les sucettes de la casse. Un tel problème de qualité peut sérieusement dégrader la satisfaction client et à terme réduire la rentabilité de l'entreprise. Il est préférable de ne pas accepter cette proposition.

## DOSSIER 2 – ANALYSE COMPTABLE

Après avoir passé les écritures comptables de clôture nécessaires, vous proposerez une réflexion sur la séparation entre la comptabilité générale et la comptabilité analytique.

Clôture des comptes au 31/12/2020

À partir de l'annexe 5, il faut s'intéresser aux stocks de machines de barbe à papa.

D'après l'activité de l'année, on peut établir la fiche de stocks suivante :

Avec CUMP annuel (car les biens sont identifiables) :

Entrées				Sorties			
Date	Quantité	Prix unitaire	Total	Date	Quantité	Prix unitaire	Total
01/01/20 (SI)	10	100	1 000	01/05/20	20	100	2 000
01/04/20	30	200	6 000	01/09/20	40	100	4 000
01/08/20	60	50	3 000	01/11/20	38	100	3 800
				SF	2	100	200
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>10 000</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>10 000</b>

Avec CUMP après chaque entrée :

Entrées				Sorties			
Date	Quantité	Prix unitaire	Total	Date	Quantité	Prix unitaire	Total
01/01/20 (SI)	10	100	1 000	01/05/20	20	175	3 500
01/04/20	30	200	6 000	01/09/20	40	81,25	3 250
01/08/20	60	50	3 000	01/11/20	38	81,25	3 087,5
				SF	2	81,25	162,5
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>10 000</b>	<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>10 000</b>

Calculs (sortie 01/05/20) :

$$(10 \times 100 + 30 \times 200) / 40 = 175 \text{ € par machines sortie}$$

Calculs (sortie 01/09/20) :

$$(20 \times 175 + 60 \times 50) / 80 = 81,25 \text{ par machine sortie}$$

Idem pour sortie 01/11/20 et SF.

Avec PEPS (pour comparaison) :

Entrées				Sorties			
Date	Quantité	Prix unitaire	Total	Date	Quantité	Prix unitaire	Total
01/01/20 (SI)	10	100	1 000	01/05/20	10	100	3 000
01/04/20	30	200	6 000	01/05/20	10	200	
01/08/20	60	50	3 000	01/09/20	20	200	5 000
				01/09/20	20	50	
				01/11/20	38	50	1 900
				SF	2	50	100
Total	100	100	10 000	Total	100	100	10 000

Calculs :

Pour les entrées :

01/04/20 :  $2500+2500+1000 = 6000$  euros au total pour les 30 machines

Soit un prix unitaire de  $6000/30 = 200$  euros

01/08/20 :  $1000+1000+1250*0,8 = 3000$  euros au total pour les 60 machines (prise en compte de la sous-activité, règle comptable : « la prise en compte des frais généraux fixes de production est fondée sur la capacité normale des installations de production. En conséquence, la quote-part des frais fixes de production correspondant à la sous-activité n'est pas incorporable au coût de production. Il s'agit de la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes. Ces coûts sont comptabilisés comme une charge au cours de l'exercice au cours duquel ils sont encourus »)

Soit un prix unitaire de  $3000/60 = 50$  euros

Remarque :

On constate que toutes les machines de barbe à papa sont vendues avec une marge. Cette marge dépend du choix retenu pour la valorisation des stocks. En comptabilité analytique, si on s'intéresse au 1er mai, on n'aura pas la même analyse suivant la valorisation des stocks. Ainsi, on jugera, avec la méthode CUMP que la marge est bonne (50 euros par produit vendu) et avec la méthode PEPS, qu'elle est nulle (0 euro). Les conséquences en termes de redéfinition du prix de vente ou arrêt de l'activité pourront être radicalement différentes.

Au niveau des informations concernant un contrat de vente à prix ferme :

Calcul de la dépréciation éventuelle :

En CUMP : marge réalisée :  $110 - 15,5 - 100 = - 5,5$  euros. Soit une moins-value de 5,5 euros par machine à barbe à papa, soit 11 euros en tout.

Normalement, lorsque le prix de vente anticipé est inférieur à la valeur des produits en stock, il y a lieu de passer une dépréciation, en vertu du principe de prudence.

Or ici, il y a un contrat de vente ferme, donc peu importe le prix de marché à la clôture, quelqu'un s'est engagé à nous acheter les machines. Donc si la marge est positive, il n'y aura pas lieu de tenir compte du prix de marché mais de cette marge et il n'y aura pas de dépréciation. Or ici, cet achat génère des frais de commercialisation qu'il faut prendre en compte. Ainsi, on fera une moins-value de 5,5 euros, et il faut donc comptabiliser une dépréciation.

En PEPS : marge réalisée :  $110 - 15,5 - 50 = 44,5$  euros. Soit une plus-value de 44,5 euros par machine donc pas de dépréciation à enregistrer.

Les choix de la comptabilité analytique ont donc des incidences en comptabilité générale

Écritures comptables à passer :

	31/12/20		
7135	Variation stock PF	1 000	
35	Stock PF		1 000
35	Stock PF	200	
7135	Variation stock PF		200
6817	DADP	11	
395	Dépréciation sur stocks		11

À partir de l'annexe 6 :

À enregistrer à la clôture 2020 :

Pourcentage avancement :  $150/(150+95) = 61,22\%$

On applique ce pourcentage d'avancement au prix de vente négocié :  $61,22\% * 280 = 171,43$  euros.

Écritures à la clôture :

	31/12/20		
4181	Factures à établir	205,72	
704	Travaux		171,43
4458	TVA à régulariser		34,29

Réflexion à propos de la séparation comptabilité analytique et comptabilité générale

Théoriquement, la comptabilité générale et analytique sont séparées depuis 1947 : seule la comptabilité générale est normalisée afin de permettre un jugement des entreprises fondé sur des règles identiques ; la comptabilité analytique, elle, est laissée au libre choix de l'entreprise selon ses besoins d'analyse (cf. texte dernière annexe).

Toutefois, on remarque qu'elles sont en réalité intriquées. Par exemple, concernant la valorisation des stocks : l'imputation rationnelle a une incidence sur la valorisation comptable des stocks. Or la définition de la « capacité normale » est faite en comptabilité analytique. L'incidence sur les comptes est radicalement différente si on définit différemment cette activité normale.

De plus, le choix de la méthode de valorisation de stocks, qui découle d'une analyse de comptabilité analytique induit une comptabilisation différente des dépréciations des stocks. En effet, la méthode a une incidence sur la valorisation du stock final. Or c'est en comparant la valeur du stock final à la clôture et le prix de marché des produits à vendre qu'on détermine la dépréciation éventuelle en vertu du principe de prudence.

Un autre exemple d'intrication entre comptabilité analytique et générale concerne les contrats à long terme. En effet, la comptabilisation du résultat comptable intermédiaire va dépendre du coût d'avancement du bien, déterminé en lien avec la comptabilité analytique. En effet, quels éléments de coûts rattacher à la fabrication d'un bien ? Quid des charges indirectes ?

Suite à ces exemples, il y a clairement une influence de la comptabilité analytique sur la comptabilité générale et donc la comptabilité analytique biaise le jugement porté sur les comptes d'une entreprise, neutres et répondant à des normes identiques pour toutes les entreprises.

## OPTION C – Marketing

### SUJETS PROPOSÉS

Pour la session 2021, quatre sujets ont été proposés.

Le sujet *Florisomme*, exploitation de PPAM Bio (plantes à parfum ; aromates et plantes médicinales) produisant, transformant et commercialisant des plantes sous forme d'aromates, tisanes ou infusions, mais aussi huiles essentielles et eaux florales. Ce sujet concernait la proposition d'un plan d'actions marketing permettant de fidéliser et conquérir sur son marché de nouveaux clients distributeurs dans le cadre d'un circuit court et local.

Le sujet *France Arrose*, entreprise spécialiste et leader français des solutions de produits d'arrosage pour les particuliers et les professionnels, portait sur l'élaboration d'un plan d'actions commercial chiffré, pour développer la stratégie de distribution et l'action de la force de vente.

Le sujet *Zérof@ute*, éditeur de logiciels en ligne d'apprentissage de la langue française (*e-learning*), visait à développer une stratégie marketing de communication et de prospection sur le segment des écoles post bac et étudiants et permettant d'accroître sa visibilité et l'efficacité de sa prospection. Les choix à effectuer portaient sur les actions de prospection et la communication digitale de l'éditeur.

Le sujet *The Parfum*, producteur de parfums à Grasse, portait sur l'étude de marketing à l'international afin de confirmer ou infirmer le choix du pays et marché marocain de la vente de parfums et, le cas échéant, son mode de présence. Une étude pays, étude marché et un plan d'actions précis, argumenté, justifié, et des études complémentaires étaient attendues pour faciliter son implantation.

Un exemple de sujet (avec des éléments indicatifs de traitement) est présenté infra.

### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats</b>	50
<b>Moyenne</b>	8,28
<b>Écart type</b>	4,34
<b>Note la plus élevée</b>	17
<b>Note la plus basse</b>	1
<b>Distribution des notes</b>	
Nombre de notes inférieures à 5	9
Nombre de notes entre 5 et moins de 10	24
Nombre de notes entre 10 et moins de 14	11
Nombre de notes égales ou supérieures à 14	6

## COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

---

### *OBSERVATIONS SUR LE FOND*

L'épreuve orale, composée d'un exposé d'une durée de 40 minutes maximum et d'un entretien d'une durée de 20 minutes maximum, consiste à traiter un cas pratique marketing comprenant un ensemble de documents remis aux candidates et aux candidats.

Les bonnes prestations reposent sur une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité. Des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas sont présentées avec appuis de fondamentaux, d'outils de gestion, de références scientifiques rattachés au sujet. Une problématique est clairement posée. Des choix stratégiques et opérationnels sont formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée. Les préconisations émises, en lien avec le diagnostic, sont hiérarchisées, évaluées sur le plan financier, organisationnel, temporel et les bonnes prestations incluent des réponses précises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l'entretien.

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

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

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

Les connaissances mobilisées sont à sélectionner en fonction du sujet à étudier. Il est préférable de retenir quelques concepts et outils bien adaptés à l'étude du sujet que de cataloguer de nombreuses références dont l'énumération est sans apport pour traiter le sujet. Il est essentiel que des concepts majeurs (positionnement, cible, segmentation, etc.) soient mobilisés et reliés directement au sujet. La référence à des auteurs et à leurs travaux, travaux scientifiques récents inclus, sont appréciés par le jury mais à condition qu'elle soit rattachée à l'étude du cas et non sous forme de « catalogue » sans relation directe avec le contexte du cas. Certains candidats et candidates ne cherchent pas à s'approprier le cas mais ils perdent du temps à rechercher des outils pré formatés et parfois inadaptés sans modification de support « type ». Enfin de nombreux outils sont parfois inappropriés et peu utiles au regard du sujet.

La deuxième compétence évaluée est la capacité à réaliser un diagnostic c'est-à-dire à s'approprier le contexte de l'organisation présentée dans le cas en considérant les caractéristiques de l'organisation et de son environnement.

L'ensemble des informations, des annexes du sujet ne sont pas à paraphraser mais à exploiter pour caractériser l'entreprise, identifier des éléments clés (facteurs clés de succès du marché, avantages concurrentiels de l'organisation étudiée) et des éléments critiques nécessaires à la présentation et à la résolution du cas. Divers champs d'analyse sont à présenter en fonction du contenu des annexes.



La présence de données commerciales et financières nécessite l'exploitation d'outils de gestion appropriés pour effectuer des traitements dont les analyses sont nécessaires au diagnostic. La réalisation du diagnostic implique donc des traitements spécifiques des informations quantitatives et qualitatives communiquées dans le cas. Ces traitements apportent une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration du diagnostic et permettent d'identifier des éléments saillants, manquants ou qui paraissent insuffisamment présentés pour réaliser un diagnostic pleinement satisfaisant. Du diagnostic découle une problématique. Cette dernière est à considérer comme une question que se poserait un responsable marketing, directeur des ventes ou responsable export pour assurer le développement de son entreprise. Formulée précisément par la personne candidate, la problématique doit déclencher une réflexion sur des objectifs argumentés qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

La troisième compétence évaluée est la capacité à élaborer une ou des préconisations en relation, en cohésion avec le diagnostic et répondant à la problématique formulée.

Le jury attend que la personne candidate s'appuie sur les lignes déterminantes du diagnostic pour formuler des préconisations adaptées à la résolution de la problématique et apporter réponse au sujet. La déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles sont souvent constatées. Il est important de formuler précisément les préconisations marketing au niveau stratégique et au niveau opérationnel en veillant à assurer une cohérence de l'ensemble des propositions émises. Les préconisations formulées impliquent des choix décisionnels engagés, justifiés, cohérents par rapport aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Les préconisations doivent être réalistes, concrètes, précises, planifiées, budgétées ou associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Présenter et développer des préconisations sur la base de tendances marketing très générales ne correspond pas aux attendus de l'épreuve. La personne candidate doit choisir entre plusieurs options stratégiques possibles et expliquer les choix opérationnels que ces options impliquent en considérant le sujet à traiter. Certains candidats et candidates ne font pas cet effort et formulent des recommandations sans fondement. Il est rappelé que les outils d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion.

Le traitement du cas doit ainsi mettre en évidence la capacité d'analyse, de réflexion de la personne candidate et la cohérence des choix proposés. Si la créativité dans les préconisations est souhaitée, elle doit s'appuyer sur un raisonnement rigoureux et rester faisable et adaptée au contexte du cas.

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

La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés. Les questions sont formulées pour éclairer, approfondir, compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances marketing.

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

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

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

### *OBSERVATIONS SUR LA FORME*

La présentation vidéoprojetée lors de l'exposé, permet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre à la personne candidate la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'une enseignante ou d'un enseignant.

Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans faute d'orthographe.

Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet et ne pas être présenté comme un support standard dont le contenu serait très généraliste, éloigné d'une argumentation précise. À la vidéo projection d'un support peut s'ajouter l'utilisation ponctuelle du tableau qui, bien intégrée dans le déroulement de l'exposé ou lors de l'entretien, favorise la mise en avant d'une démonstration et dynamise la communication.

Les présentations sont généralement structurées (contextualisation synthétique, diagnostic, problématique, objectifs, préconisations détaillées et justifiées par des outils de gestion commerciale et conclusion) mais il est essentiel de bien appuyer la progression du raisonnement.

D'une manière générale, le temps d'exposé de 40 minutes maximum est souvent bien maîtrisé par les candidates et les candidats. Pour cette session, les diagnostics ont souvent été présentés moins longuement que lors de sessions précédentes et les conclusions du diagnostic méritent d'être renforcées pour formuler rigoureusement une problématique et des recommandations adaptées aux analyses. Le lien entre les points clés du diagnostic et la pertinence des préconisations n'est pas suffisamment suivi dans le déroulement des exposés. Des préconisations stéréotypées et « calquées » sur des supports déjà présents dans les ordinateurs des candidates et des candidats remettent en question la résolution de la problématique posée et conduisent à des hors sujets. On constate sur cette session, une trop faible proportion de candidates et de candidats maîtrisant les divers outils de gestion commerciale attendus en économie et gestion.

## CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

---

Le jury recommande aux candidates et aux candidats de relire précisément les différents points du programme de l'option C qui couvre l'ensemble des aspects du marketing et ses outils de gestion associés. Le jury rappelle que les thématiques concernant les sujets à l'écrit et les cas d'oraux portent sur le programme du concours et ceux indépendamment des spécialités de formation.

Lors de leur temps de préparation, les bons candidats et candidates ont équilibré leur gestion du temps entre contextualisation, diagnostic et les préconisations et plans d'actions appuyées par des traitements quantitatifs.

Exposés et entretiens avec le jury ne valorisant pas les candidates et les candidats :

- les exposés des candidates et des candidats qui ne se sont pas appropriés le sujet ;
- les exposés des candidates et des candidats qui ont écarté tout traitement quantitatif alors que le sujet invitait à les aborder ;
- les exposés des candidates et des candidats proposant des préconisations déconnectées de toute réalité en relation avec le contexte de l'entreprise ;
- les exposés des candidates et des candidats avançant des chiffrages sans indiquer les sources ;
- les exposés des candidates et des candidats ayant du mal à raisonner avec du bon sens ;
- les exposés des candidates et des candidats incapables de rebondir lors de l'échange lorsque le jury les amène à réfléchir sur un élément de leur exposé incomplet ou incorrect, cette démarche leur permettant de reformuler ou compléter ou corriger leurs analyses.

Pour conclure, l'épreuve orale de marketing exige une bonne maîtrise du socle de connaissances marketing et une culture des pratiques marketing. Des compétences particulières sont indispensables pour répondre aux attendus de l'épreuve. L'appropriation du cas avec la délimitation du travail demandé est déterminante pour bien cerner le cadre du sujet et guider la réflexion. Les bons candidats et candidates parviennent à exploiter des connaissances scientifiques, maîtriser les outils de gestion commerciale, à réaliser un diagnostic permettant d'énoncer clairement une problématique et de formuler des préconisations stratégiques et opérationnelles concrètes et réalistes, cohérentes, budgétées et adaptées au sujet.

## EXEMPLE DE SUJET

---

**Zérof@ute** est une société à actions simplifiées créée en septembre 2009 par deux associés, Michel Bouvier et Matthieu Bois. Le secteur d'activité de Zérof@ute est l'édition de logiciels en ligne d'apprentissage (e-learning).

Zérof@ute est intégralement dédiée à l'apprentissage de la langue française (français langue maternelle, et français langue étrangère). Lors de son lancement, Zérof@ute se place dans une stratégie de spécialisation avec un seul domaine d'activité stratégique. L'objectif affiché est simple et ambitieux : devenir le leader mondial de l'enseignement à distance de la langue française et ceci malgré le quasi-monopole actuel du produit « Projet Voltaire » sur le marché de l'enseignement.

L'activité de Zérof@ute est donc de produire et commercialiser la plateforme Zérof@ute.com. Toute l'offre de Zérof@ute est exclusivement à distance, aucune offre en présentiel n'est proposée.

Cette plateforme permet :

- l'individualisation et la spécialisation des parcours d'apprentissage ;
- une approche ludique pour développer la motivation et la capacité d'apprentissage ;
- des outils d'accompagnement et de suivi performants et détaillés au plus près de l'apprenant, pour développer son assiduité et permettre sa progression pédagogique.

La chaîne de valeur de Zérof@ute permet de couvrir trois objectifs :

- Le diagnostic : Zérof@ute évalue individuellement le niveau de chaque utilisateur afin de comprendre ses besoins et de lui proposer par la suite des contenus adaptés pour l'accompagner de son niveau actuel au niveau recherché ;
- La formation e-learning : grâce à un effort intense en R&D représentant plus de vingt années hommes, Zérof@ute est aujourd'hui à même d'utiliser l'intelligence artificielle afin de proposer un accompagnement personnalisé, adaptatif et ludique ;
- La certification : grâce au partenariat avec Le Robert, Zérof@ute a mis en place une certification valorisable et reconnue aux yeux des recruteurs. Cette certification est proposée en ligne ou dans certains bureaux de poste grâce au partenariat avec La Poste ;
- Effectif (nombre de personnes) : 21 personnes
- Chiffre d'affaires :
  - 2018 : 858 000 €
  - 2019 : 1 277 000 €
  - 2020 : 1 350 000 €

Courant 2018, pour des raisons personnelles, le directeur commercial (et actionnaire de la société) a annoncé son départ en pleine phase de levée de fonds. Il a quitté l'entreprise en mars 2019. Cette annonce est assez délicate car elle révèle aux investisseurs historiques et aux nouveaux, une fragilité organisationnelle dans l'entreprise. Afin de pouvoir pallier l'absence de directeur commercial, le directeur général a évoqué son ambition de faire monter en compétence les chargés d'affaires. L'objectif affiché est de créer 3 pôles indépendants au plan organisationnel correspondant à 3 cibles différentes : Business entreprises, Business organismes de formation professionnelle continue et

Business éducation (Collèges, lycées et post bac) capables de développer leur chiffre d'affaires et leur clientèle sans augmenter les moyens humains et les coûts de fonctionnement.

**À partir de vos analyses et en vous appuyant sur la documentation fournie, vous présenterez un diagnostic et aiderez le responsable du Pôle Business éducation à développer une stratégie de communication et de prospection sur le segment des étudiants (appelé Campus dans l'entreprise). Vous proposerez un plan d'action précis, argumenté, justifié, ainsi que des outils de contrôle des résultats des actions envisagées.**

*Pour les besoins de ce cas, de nombreuses données réelles ont fait l'objet de modifications.*

## **Annexe 1 : DÉFINITION ET PÉRIMÈTRE D'ÉTUDE**

Source : <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-du-e-learning-et-des-moocs-france>

Le *e-learning*, ou *digital learning*, est une méthode d'apprentissage fondée sur des ressources et contenus pédagogiques en ligne. Le *e-learning* est utilisé dans des contextes de formation personnelle et/ou professionnelle. On distingue trois catégories principales de *e-learning* :

- Les MOOC (*Massive Online Open Courses*) sont des cours en libre accès, généralement gratuits, à l'issue desquels le public peut obtenir une certification ;
- Les SPOC (*Small Private Online Courses*) sont des MOOC payants, dont l'accès est restreint à des utilisateurs précis, par exemple les étudiants d'une université. Ils peuvent aussi permettre l'obtention d'une certification ;
- Les COOC (*Corporate Open Online Courses*) sont quant à eux utilisés par les entreprises pour la formation des salariés et collaborateurs.

Le *e-learning* est rattaché aux domaines de la formation professionnelle et de l'éducation. Il démocratise l'accès à la formation, car il permet une flexibilité de l'enseignement, et un accès à tous les utilisateurs disposant d'une connexion internet, peu importe leur localisation. Le *e-learning* peut être combiné à des cours en présentiel, constituant des formations dites « hybrides » ou « *blended-learning* ».

## Annexe 2 : E-LEARNING : 240 MILLIARDS DE DOLLARS DE CA EN 2024

Source : <https://www.educadis.fr/actualites/e-learning-240-milliards-de-dollars-de-ca-en-2024>



**Selon une récente étude américaine, le marché mondial de l'*e-learning* possède toujours de beaux jours devant lui, avec un CA estimé à 240 milliards de dollars à l'horizon 2024, soit une progression de 5% par rapport à par an.**

**L'*e-learning* toujours bankable** : en 2017, le CA mondial de l'*e-learning* était estimé à 150 milliards de dollars. Sur ce total, l'éducation comptait pour plus de la moitié du CA, suivie par les grandes entreprises et les PME. En 2024, sur la base d'une croissance de 5% le CA de l'*e-learning* devrait atteindre les 240 milliards, avec les mêmes ordres de grandeur, soit pour l'éducation près de 130 milliards de CA.

Les solutions digitales les plus utilisées reposent sur l'*e-learning*, les plateformes LMS (*learning management system*), le *mobile learning* et le *rapid learning* (produire rapidement des contenus multimédias de courte durée). Le taux de pénétration de ces solutions est désormais très important aux États-Unis, avec 77% des sociétés offrant des formations en ligne à leurs salariés.

### **Les États-Unis leaders mondiaux de l'*e-learning***

Sans surprise, les États-Unis devraient rester, de loin, à la tête du marché mondial de l'*e-learning*. L'Asie et l'Extrême-Orient devraient suivre grâce à l'essor du *mobile learning*, avec la Chine, l'Inde et notamment le Japon. En Europe, les pays les plus en pointe sont l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France, l'Italie, la Russie et l'Espagne. Enfin, l'Afrique devrait continuer à fortement émerger.

Pour les pays en voie de développement et / ou confrontés à de vastes espaces géographiques peu desservis, tels les pays africains, l'Asie ou la Russie, l'*e-learning* représente à la fois une solution efficace et économique pour s'affranchir des distances et apporter l'éducation directement chez les gens. La démocratisation des smartphones et du haut débit participe pleinement à cette expansion.

En France, après de longues années d'hésitations, l'*e-learning* poursuit depuis plusieurs années une pénétration lente mais désormais nette, sous la forme du *blended learning*\*.

*\*Le blended learning (ou formation mixte) est un dispositif qui combine 2 modalités d'apprentissage : l'e-learning (apprentissage en ligne) et le présentiel.*

### **Annexe 3 : MARCHÉ DU E-LEARNING : SITUATION ET ENJEUX POUR LES ENTREPRISES EN 2019 (Article antérieur à la crise sanitaire)**

*Source : Focusrh.com*

[...] « Il subsiste encore en France certains freins quant à l'utilisation du e-learning. A l'heure où la digitalisation des contenus bat son plein, seules 10 % des entreprises aujourd'hui forment leurs salariés via ce mode pédagogique. Explications et décryptage du marché du e-learning avec Sally-Ann Moore, directrice générale de Learning Technologies France (anciennement appelé iLearning Forum), événement annuel de référence pour les responsables formation et RH qui aura lieu les 23 et 24 janvier 2018.

En France, le taux de croissance annuel moyen du e-learning est d'environ 15 %. C'est l'un des meilleurs taux constatés en Europe. Pour autant, ce marché, qui équivaut à environ 200 millions d'euros, ne représente que 2 % du marché mondial. La France essaie de rattraper son retard et se montre dynamique. Cette part est amenée à croître fortement avec le développement des technologies éducatives. » [...]

### **Annexe 4 : LA LANGUE FRANÇAISE DANS LE MONDE**

*Source : Agence de promotion du FLE (Français Langue Etrangère)*

Avec 300 millions de locuteurs, en progression de près de 10 % depuis 2014, le français est la 5e langue la plus parlée au monde après le chinois, l'anglais, l'espagnol et l'arabe. Présente sur les 5 continents, la langue française a toutes les caractéristiques d'une langue mondiale. Comme quelques autres, peu nombreuses, elle se distingue par son statut et l'influence qu'elle exerce dans différents espaces et contextes :

- langue officielle dans 32 États et gouvernements et dans la plupart des organisations internationales;
- langue d'enseignement de plus de 80 millions d'individus, sur 36 pays et territoires;
- langue étrangère apprise par plus de 50 millions de personnes;
- langue des médias internationaux (TV5MONDE, RFI ou France 24, mais aussi Euronews, BBC News, la chinoise CGTN ou la russe RT);
- 4e langue de l'internet.

## Annexe 5 : L'ORTHOGRAPHE, LE NOUVEAU COMBAT DES ÉCOLES DE COMMERCE

Source : <https://etudiant.lefigaro.fr/>



**Dictées, révisions des règles de grammaire, certificat Voltaire... Dans certaines écoles de commerce, le niveau d'orthographe compte dans l'obtention du diplôme.**

Depuis 2015, l'école lyonnaise Esdes organise une dictée pour les nouveaux élèves à chaque rentrée.

Vu les lacunes en orthographe des bacheliers, les écoles de commerce ont pris le problème à bras-le-corps. Car il suffit de quelques erreurs pour qu'un recruteur écarte une candidature. Des lacunes qui se reflètent sur les CV des étudiants et jeunes diplômés. Les CV comportent en moyenne 17 fautes, contre 13 trois ans plus tôt, selon une étude de l'agence d'intérim Qapa. Or il suffit de quelques erreurs pour qu'un recruteur écarte définitivement une candidature... Certaines d'entre elles rendent obligatoire l'obtention du certificat Voltaire. Créé en 2010 par un programmeur, Pascal Hostachy, ce certificat est valable quatre ans et atteste du niveau en orthographe auprès des employeurs.

« La baisse de l'apprentissage de l'orthographe au collège et au lycée amène les élèves à se remettre à niveau dès leur entrée dans l'enseignement supérieur. C'est un moyen de se différencier sur le marché de l'emploi », insiste Claudine Jean-Louis, du Projet Voltaire».

Les étudiants doivent idéalement atteindre le niveau « affaires » (700 points sur 1 000). En trois heures, ils font une courte dictée et répondent à un QCM de 195 phrases. À Montpellier BS, l'examen du certificat Voltaire est obligatoire pour les élèves du programme grande école ou en deuxième année du Bachelor. « Ils révisent les règles d'orthographe sur la plateforme d'entraînement et suivent des cours assurés par des enseignants de l'école », décrit Christine Bousquet, de Montpellier BS. Des tests blancs et des dictées sont organisés, et les élèves les plus performants peuvent suivre un parcours d'excellence. En juin, Gwendall Rolland, un étudiant de l'école, a obtenu le score parfait de 1 000/1 000. Un exploit réussi par 16 personnes en France seulement. De son côté, l'EM Strasbourg laisse facultative l'obtention du certificat Voltaire. Mais « l'usage de la plateforme Projet Voltaire est obligatoire et les résultats obtenus comptent pour le contrôle continu », rappelle Marie Pfiffelmann, de l'EM Strasbourg.

### **L'EM Normandie organise une dictée pour ses étudiants et collaborateurs**

D'autres écoles remettent la dictée au goût du jour. Depuis dix ans, l'Esdes, à l'Université catholique de Lyon, organise une dictée pour les nouveaux à chaque rentrée. Et l'établissement aide les élèves les plus en difficulté à travers son service SOS Orthographe.



L'objectif est de rendre l'exercice convivial. Depuis 2013, l'EM Normandie organise une dictée pour ses étudiants et collaborateurs. En mars, elle a eu lieu pour la première fois en multiplex sur les cinq campus de l'école. Si convivial que les lauréats ont remporté des séjours à Center Parcs.

## Annexe 6 : LES 5 CHIFFRES CLE DU MONDE DES ECOLES DE COMMERCE

Source : <http://economyandco.com/les-5-chiffres-cles-du-monde-des-ecoles-de-commerce>

Plongeons-nous dans le monde merveilleux des écoles de commerce en France. La première école de commerce jamais fondée dans le monde est... française ! En effet, l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) fut fondée en 1819, avant la Harvard Business School (1909) et HEC (1881). Puis vint se créer, encore aujourd'hui, une ribambelle d'écoles de commerce plus ou moins prestigieuses mais avec un point commun : un prix exorbitant. Depuis les années 2000, les écoles de commerce françaises redoublent d'efforts pour attirer les étudiants en investissant, notamment, dans la recherche. Malheureusement, qui dit plus de dépenses, dit hausse des frais de scolarité. Et comme nous allons le voir, les « business schools » françaises englobent, à elles-seules, un marché de l'éducation gargantuesque. Commençons donc le palmarès !

- **200**

C'est le nombre moyen d'écoles de commerce en France ! Celles-ci sont néanmoins différenciées selon leurs formations : bac+3 d'un côté et les bac +4 et +5 de l'autre. On distingue aussi les écoles post-bac des écoles post-prépa, c'est-à-dire celles qui sont les plus connues et qu'on appelle « Grandes Écoles » – on en compte 37 ! Ces mêmes écoles sont ensuite différenciées selon leur prix, leurs domaines de spécialisation et leurs labels : AACSB pour l'excellence internationale, EQUIS pour l'excellence des cours, AMBA pour les meilleurs masters, etc. Tout comme un jambon de première qualité, ce sont les écoles les mieux jugées et labellisées qui attirent le plus de « consommateurs ».

- **35 387 €**

C'est le coût moyen d'une école de commerce sur 3 ans ! Un chiffre pharaonique qui, pourtant, est en deçà de certaines écoles : 45 000€ pour l'EDHEC, 40 500€ pour HEC et l'ESSEC ou même 37 500€ pour l'EM Lyon. [...]

- **410 600**

C'est le nombre d'étudiants en Grandes Écoles ! Ils représentent ainsi 16,6% des étudiants du supérieur, contre 56,2% pour les étudiants à la fac. En 2018, l'INSEE comptait 134 300 élèves en écoles de commerce et de gestion, un chiffre en perpétuelle augmentation chaque année – de l'ordre de 9% depuis les années 1990.

- **500 000 000 €**

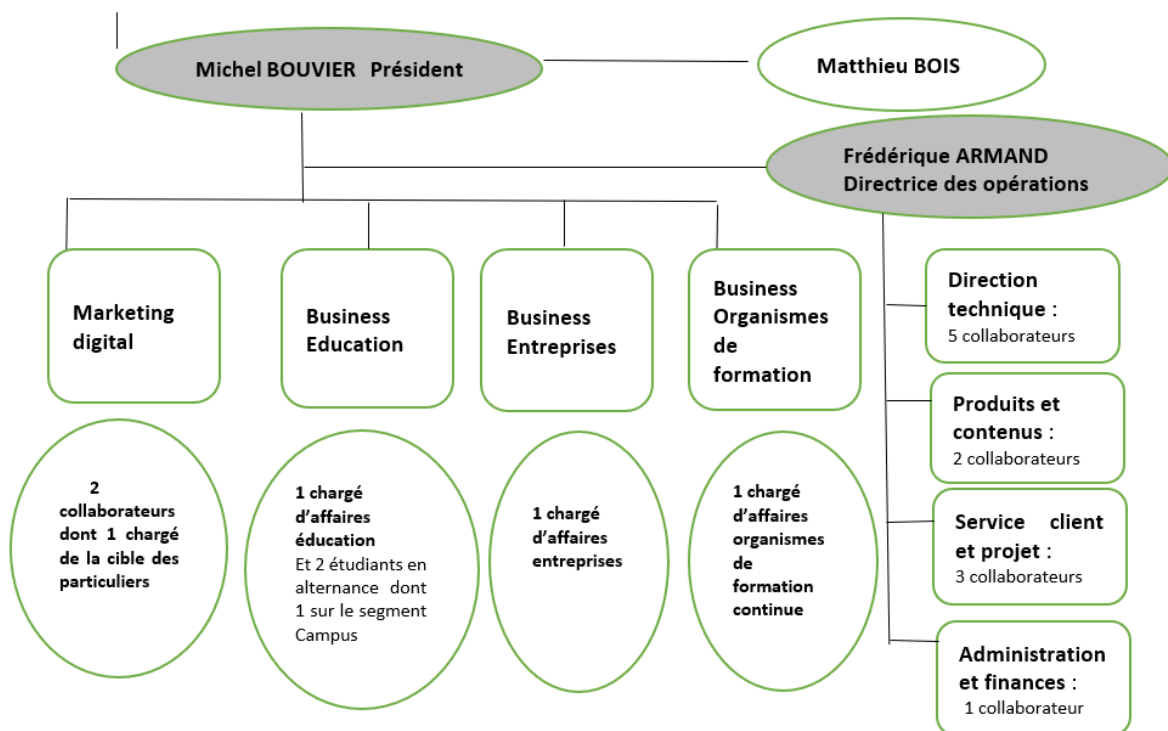
C'est le budget moyen, en euros, des Grandes Écoles de commerce ! Ce budget est, à 58,5%, financé par les frais de scolarité des étudiants. Viennent ensuite s'ajouter les taxes d'apprentissages, dont bénéficient en effet les écoles de commerce – mais de moins en

moins-, les aides des Chambres du Commerce et de l'Industrie, puis tout ce qui est bon à prendre : mécénat d'entreprise et d'anciens élèves, recherche, fonds privés, etc. Comment l'argent est-il dépensé ? La majorité, soit 57%, revient aux dépenses de personnel, 10% aux équipements, et tout le reste est émiété : communication (4,5%), loyers (3%), vie associative et incubateurs (1%) et seulement 1% de leur budget moyen finance les aides pour les étudiants !

Même si une école de commerce est avant tout une école et ne devrait pas gérer son budget comme une entreprise, Jean-Michel Blanquer, anciennement directeur de l'ESSEC, estime qu'une « Grande École est un établissement à vocation académique dont l'objectif premier n'est pas de gagner de l'argent. En revanche, il est important qu'il n'en perde pas ». Les écoles de commerces – comme toute autre école – devraient davantage s'interroger sur le bien-être de leurs étudiants que sur leur rentabilité...

## Annexe 7 : ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE ZÉROF@UTE

Source interne



## Annexe 8 : L'OFFRE DE ZÉROF@UTE

Source interne

Produit	Contenu	Cible
Zérof@ute Pro	Se préparer à la certification	Entreprises et organismes de formation professionnelle continue
Zérof@ute Langue étrangère	Apprentissage du français	
Zérof@ute Campus	Pro pour étudiant	Universités, grandes écoles, STS, IUT...
Zérof@ute Education	Apprentissage adapté au niveau	Collèges et lycées

La certification : Grâce au partenariat avec Le Robert, Zérof@ute a mis en place une certification valorisable et reconnue aux yeux d'un employeur. Cette certification est proposée en ligne ou dans certains bureaux de poste grâce à un partenariat conclu avec La Poste.

Parcours client pour Zérof@ute Campus :

- l'école ou l'université inscrit ses étudiants sur la plateforme (elle choisit ou non d'inscrire également les étudiants à la certification) ;
- les étudiants réalisent une évaluation diagnostique en ligne qui permet de mettre en avant ses zones de fragilité ;
- chaque étudiant réalise alors un parcours d'apprentissage personnalisé sur la plateforme en accès illimité ;
- lorsque l'étudiant a atteint le niveau requis il valide ses compétences grâce à la certification Le Robert.

## Annexe 9 : LA SEGMENTATION CLIENT CHEZ ZÉROF@UTE

Source interne

L'organisation fonctionnelle des pôles de l'entreprise repose sur la segmentation suivante de la clientèle :

- Le monde de l'éducation :

Ce segment (Business Education) est découpé en sous-segments :

- Secondaires : 10 000 collèges et lycées;
- Campus : Universités et grandes écoles pour remédier aux lacunes des étudiants (5000 écoles supérieures) ;

Ces clients assument un rôle de prescripteur et apportent une validation académique à l'outil.

Principaux clients : Ecole centrale, Ecole Pigier, Université Sorbonne Nouvelle, Ecoles internationale de Genève ...

- Les entreprises où la maîtrise des écrits professionnels est de plus en plus importante.

Ce segment (Business entreprises) est découpé en sous segments : Outsourcers/ opérateurs de la relation client, CAC 40 et PME-ETI.

- Les organismes de formation professionnelle continue pour salariés, demandeurs d'emploi...  
Principaux clients : EDF, Ministère de l'intérieur, Vente Privée, Arvato, Engie...
- Les particuliers pour bénéficier de la formation individuelle ou dans le cadre d'un soutien scolaire.

## Annexe 10 : ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Source interne

Zérof@ute se situe dans un marché oligopolistique, « archi dominé par Woonoz et son produit « projet Voltaire ». Woonoz est le principal concurrent de Zérof@ute. Ce dernier s'est lancé en 2006 sur un marché encore vierge de concurrence. Le projet Voltaire a donc profité de cette absence de concurrence pour adresser le marché et établir un quasi-monopole sur le segment de l'éducation. Ils ont énormément investi en marketing pour pouvoir être présent partout. Les résultats se sont assez rapidement faits ressentir.

Woonoz est une société dédiée au développement d'outils de mémorisation. Le projet Voltaire n'est donc qu'une branche de leur activité.

Depuis quelques années, de nouveaux acteurs commencent à intégrer ce marché en pleine croissance :

Société	Marque	Cœur de métier	Logiciel en ligne	Contenu FLE	e-learning	Classe virtuelle	Cours présentiel	Certification
<b>CEGOS</b>		Formation présentielle	✗		✗		✗	✗
<b>7 Speaking, Babell...</b>		Uniquement Français Langue étrangère	✗	✗	✗	✗		
<b>Woonoz</b>	Projet Voltaire	Ancrage Mémoirel	✗		✗			✗
<b>Zérof@ute</b>		Evaluation, formation, certification français	✗	✗	✗	✗		✗
<b>Very Up</b>	Méthodia	Formation généraliste	✗		✗	✗	✗	
<b>Novascrib</b>	Bescherelles	Grammaire, orthographe	✗		✗		✗	✗
<b>Orthopass</b>		Orthographe	✗	✗	✗	✗		✗


## Annexe 11 : COMPARATIF COMMERCIAL

Source interne

	<b>ZÉROF@UTE Campus</b>	<b>Woonoz - Projet Voltaire</b>
<b>Test initial</b>	Evaluation diagnostique pour commencer son apprentissage au niveau le plus adapté	Test d'évaluation mais tous les étudiants commencent au niveau 1
<b>Découpage du parcours</b>	4 niveaux d'au moins 4 thèmes. Un exercice de plusieurs questions par thème	10 niveaux. Un exercice de plusieurs questions par niveaux
<b>Formes d'apprentissage</b>	10 formes différentes : correction d'erreurs, saisie de réponses, dictée audio...	2 formes différentes : repérage d'erreurs (surexposition aux formes erronées) et tris par catégories
<b>Explication</b>	Une explication générale par thème puis une particulière par question	Une explication générale
<b>Organisation</b>	Une règle par thème	Plusieurs règles par niveau
<b>Contenu</b>	Adapté aux besoins professionnels, dépassant l'apprentissage de l'orthographe	Uniquement basé sur l'orthographe et peu pertinents pour les écrits professionnels
<b>Périmètre du contenu</b>	Un contenu unique qui donne accès à la certification	Deux modules de contenu à des prix différents. Certification payante
<b>Vocabulaire</b>	Vocabulaire professionnel	Vocabulaire non professionnel
<b>Durée</b>	10h/niveaux sur 4 niveaux	Parcours réalisable en 5h
<b>Certification</b>	Le Robert	Certificat Voltaire
<b>Prix</b>	En moyenne, 900 € pour 100 étudiants  Dégressif en fonction de la durée et du nombre d'étudiants inscrits.	En moyenne, 750 € pour 100 étudiants  Dégressif en fonction de la durée et du nombre d'étudiants inscrits.

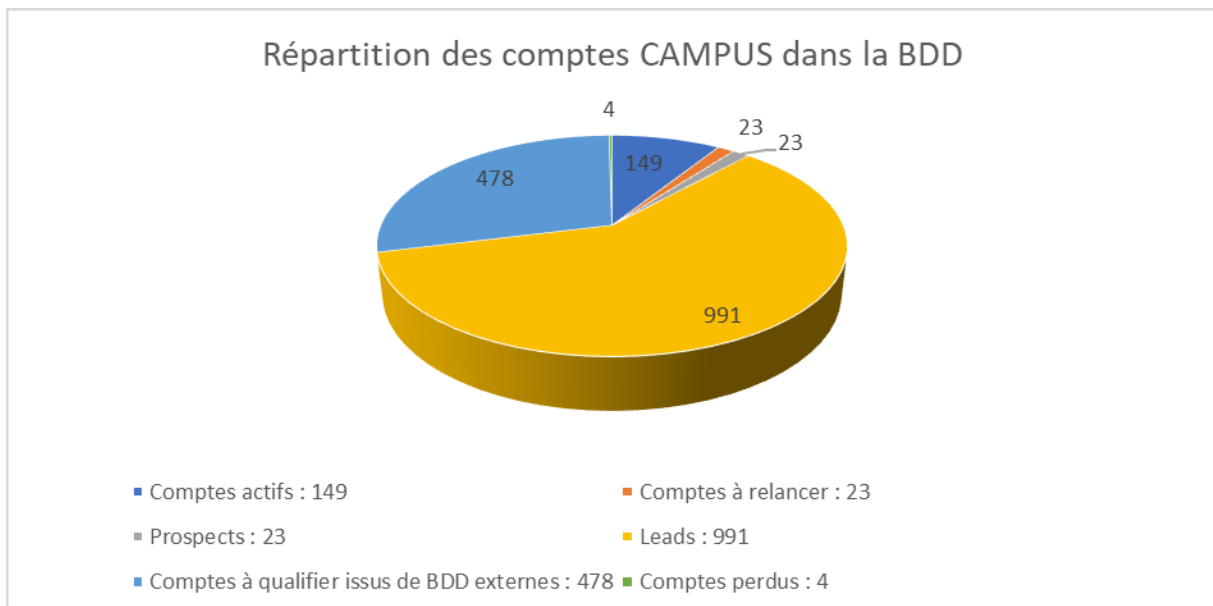
## Annexe 12 : PAGE D'ACCUEIL DU SITE [WWW.PROJET-VOLTAIRE.COM](http://WWW.PROJET-VOLTAIRE.COM)

Source : [www.projet-voltaire.com](http://www.projet-voltaire.com)

Page d'accueil du site	Description
	<p><b>Menu principal :</b> Le projet Voltaire- Nos offres – Questions d’orthographe – Le certificat Voltaire – Blog – FAQ – Contact – Test Gratuit</p> <p><b>Zone de connection :</b> Accéder à votre espace – Créer votre compte</p> <p><b>Présentation des prix reçus et proposition de test gratuit</b></p> <p><b>Accès ciblés :</b> Particuliers- Salariés/ Demandeurs d’emploi – Entreprises – Orthophonistes – Ecoles primaires – Enseignement secondaire – Enseignement supérieur – Organismes de formation</p>

## Annexe 13 : BASE DE DONNÉES CLIENTS/PROSPECTS CAMPUS ISSUE DU CRM

Source interne



## Annexe 14 : EXTRAIT DE LA BASE DE DONNÉES EXCEL CLIENTS/PROSPECTS CAMPUS

Source interne

Tous les comptes de la base de données clients contiennent au minimum les informations suivantes :

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Nom</b>	<b>Téléphone</b>	<b>Adresse</b>	<b>Code Postal</b>	<b>Ville</b>	<b>Courriel</b>
2	<b>Audencia (ex Ecole Atlantique de commerce)</b>	02 40 44 42 00	A rue Bison	44105	Nantes	<a href="mailto:lleroy@auc">lleroy@auc</a>
3	<b>American Business School of Paris</b>	01 80 97 65 50	12 Rue Alexar	75010	Paris	<a href="mailto:absparis@">absparis@</a>
4	<b>AMOS Sport Business School</b>	04 37 50 35 35	55 Rue Mariet	69009	Lyon	<a href="mailto:info@am">info@am</a>
5	<b>AMOS Sport Business School</b>	01 44 64 83 83	33 Rue David	75013	Paris	<a href="mailto:info@amo:">info@amo:</a>
6	<b>AMOS Sport Business School</b>	03 20 13 04 60	56 Rue Bonte	59000	Lille	<a href="mailto:info@amo:">info@amo:</a>
7	<b>AUDENCIA GROUP</b>	02 40 37 34 34	8 Route de la	44312	Nantes	<a href="mailto:contact@a">contact@a</a>
8	<b>Audencia (ex Ecole Atlantique de commerce)</b>	02 40 44 42 00	4 Rue Bisson	44105	Nantes	<a href="mailto:lleroy@auc">lleroy@auc</a>
9	<b>Brest Business School</b>	02 29 00 62 08	1 Rue de la Lo	56000	Vannes	<a href="mailto:contact@b">contact@b</a>
10	<b>Brest Business School</b>	02 98 34 44 44	2 Avenue de l	29238	Brest	<a href="mailto:contact@b">contact@b</a>
11	<b>Burgundy School of Business</b>	03 80 72 59 00	49 Cours Such	69002	Lyon	<a href="mailto:escdijon@">escdijon@</a>
12	<b>Burgundy School of Business</b>	03 80 72 59 00	29 Rue Sambir	21006	Dijon	<a href="mailto:contact@">contact@</a>
13	<b>Ecole de commerce du Val de Loire</b>	02 54 57 25 25	6 Rue Anne de	41034	Blois	<a href="mailto:ecvl@loir-">ecvl@loir-</a>

## Annexe 15 : EXTRAIT DU CONTRAT ENTRE ZÉROF@UTE ET WEBHELP

Source interne

Webhelp est une entreprise d'externalisation de la gestion de l'expérience client qui peut prendre en charge des campagnes de qualification de fichier pour Zérof@ute.

- Objectifs des campagnes : qualifier la base de données client/prospect fournie par Zérof@ute.
- Process :
  - appel téléphonique afin d'obtenir les coordonnées du responsable de la formation
  - qualification demandée de la base : nom, prénom, fonction, téléphone, mail du responsable
  - envoi immédiat du mail type « prise de contact ».
- Facturation : 0.86 €/minute d'appel argumenté - Durée indicative d'un appel : 3 min 30 s

## Annexe 16 : ANALYSE DU FICHER CLIENTS CAMPUS (COMPTES ACTIFS)

Source interne

Comptes actifs		149
dont	Ecoles de commerce	29
	Ecoles d'ingénieur	22
	Universités	8
	IUT	45
	BTS	31
	Autres	14
Origine du contact	Bouche à oreille	10
	Lead Site internet	52
	Réseaux sociaux	35
	Appels spontanés	4
	Campagne Webhelp	48

## Annexe 17 : PAGE D'ACCUEIL DU SITE [WWW.ZÉROF@AUTE.COM](http://WWW.ZÉROF@AUTE.COM)

Source : [www.Zérofa@ute.com](http://www.Zérofa@ute.com)

Mon panier | Se connecter à la plateforme e-learning

**Se former** **Certifier et tester** **Jouer** **Découvrir Zérof@ute** **VOUS ÊTES...**

**Tester son niveau**  
Se tester →

**Améliorer son français**  
Se former →

**Certifier son niveau**  
Se certifier →

Bientôt à votre écoute

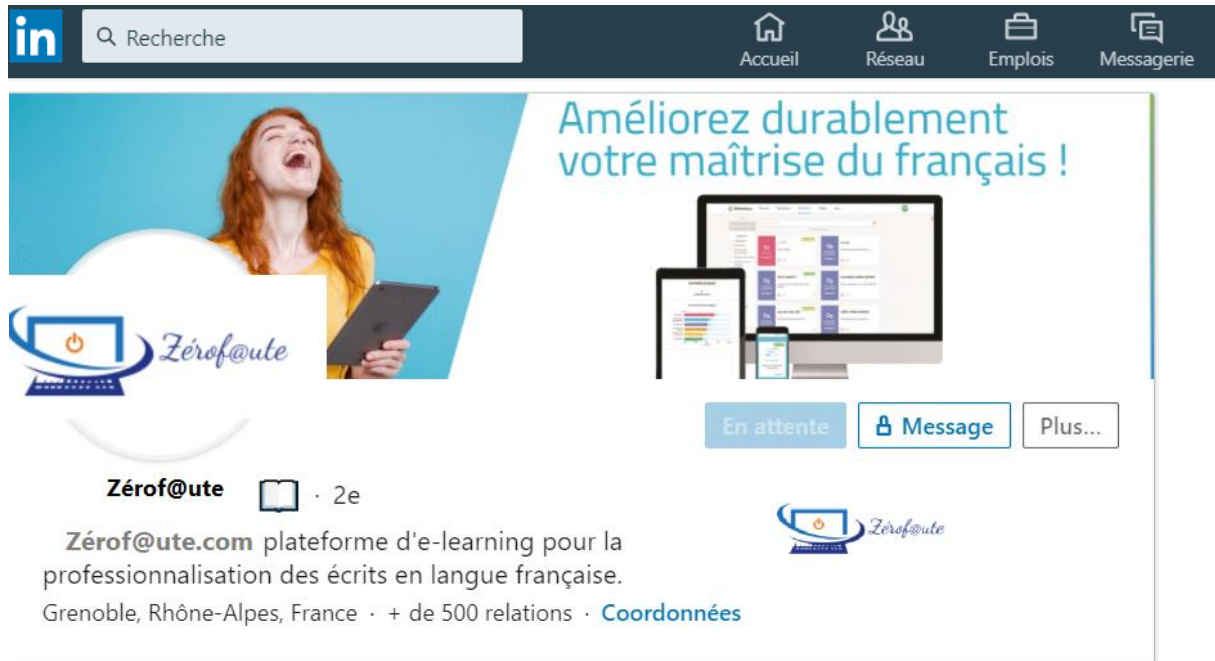
**E-LEARNING**  
**Reprenez confiance en vos écrits**  
Enfin des exercices ludiques et des explications claires pour progresser à coup sûr ! Améliorez votre orthographe et votre français grâce à notre plateforme e-learning.  
Découvrez notre plateforme →

**SE FORMER AVEC MON COMPTE FORMATION**  
**Nos offres de formation certifiante**  
Que vous préféreriez progresser en toute autonomie ou bénéficier d'un apprentissage guidé par un tuteur, nos offres de formation s'adaptent à tous vos besoins et vous guident vers la réussite !  
Découvrez nos formations →



## Annexe 18 : ZÉROF@UTE SUR LINKEDIN

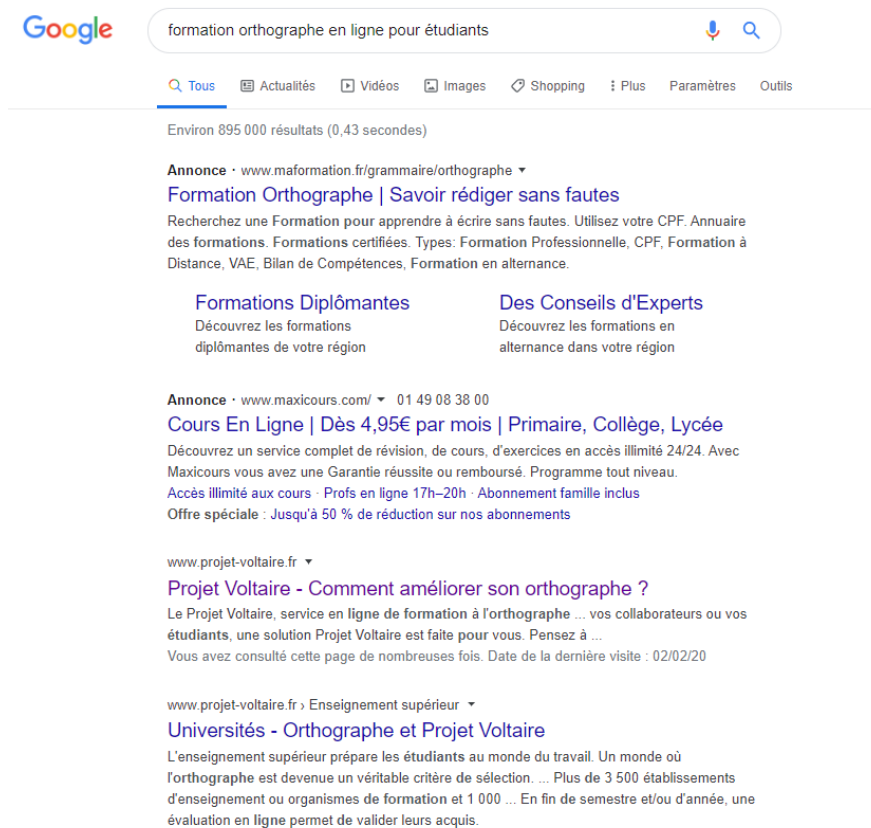
Source : <https://www.linkedin.com/company/zérof@utes/?originalSubdomain=fr>



The image shows a LinkedIn profile page for 'Zérof@ute'. At the top, there is a navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and icons for 'Accueil', 'Réseau', 'Emplois', and 'Messagerie'. The main banner features a woman with red hair looking up, with the text 'Améliorez durablement votre maîtrise du français !' and the Zérof@ute logo. Below the banner, the profile name 'Zérof@ute' is displayed with a book icon and '2e'. The bio reads: 'Zérof@ute.com plateforme d'e-learning pour la professionnalisation des écrits en langue française. Grenoble, Rhône-Alpes, France · + de 500 relations · Coordonnées'. There are buttons for 'En attente', 'Message', and 'Plus...'. A small Zérof@ute logo is also visible in the bottom right of the profile area.

## Annexe 19 : Résultats d'une recherche sur Google

Source : <https://www.google.fr/>



The image shows a Google search results page. The search bar contains the text 'formation orthographe en ligne pour étudiants'. Below the search bar, there are filters for 'Tous', 'Actualités', 'Vidéos', 'Images', 'Shopping', 'Plus', 'Paramètres', and 'Outils'. The results show 'Environ 895 000 résultats (0,43 secondes)'. The first result is an 'Annonce' from 'www.maformation.fr/grammaire/orthographe' titled 'Formation Orthographe | Savoir rédiger sans fautes'. The description says: 'Recherchez une Formation pour apprendre à écrire sans fautes. Utilisez votre CPF. Annuaire des formations. Formations certifiées. Types: Formation Professionnelle, CPF, Formation à Distance, VAE, Bilan de Compétences, Formation en alternance.' Below this are two sub-sections: 'Formations Diplômantes' and 'Des Conseils d'Experts'. The second result is an 'Annonce' from 'www.maxicours.com/' titled 'Cours En Ligne | Dès 4,95€ par mois | Primaire, Collège, Lycée'. The description says: 'Découvrez un service complet de révision, de cours, d'exercices en accès illimité 24/24. Avec Maxicours vous avez une Garantie réussite ou remboursé. Programme tout niveau. Accès illimité aux cours · Profs en ligne 17h-20h · Abonnement famille inclus. Offre spéciale : Jusqu'à 50 % de réduction sur nos abonnements'. The third result is from 'www.projet-voltaire.fr' titled 'Projet Voltaire - Comment améliorer son orthographe ?'. The description says: 'Le Projet Voltaire, service en ligne de formation à l'orthographe ... vos collaborateurs et vos étudiants, une solution Projet Voltaire est faite pour vous. Pensez à ... Vous avez consulté cette page de nombreuses fois. Date de la dernière visite : 02/02/20'. The fourth result is from 'www.projet-voltaire.fr' titled 'Universités - Orthographe et Projet Voltaire'. The description says: 'L'enseignement supérieur prépare les étudiants au monde du travail. Un monde où l'orthographe est devenue un véritable critère de sélection. ... Plus de 3 500 établissements d'enseignement ou organismes de formation et 1 000 ... En fin de semestre et/ou d'année, une évaluation en ligne permet de valider leurs acquis.'

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

### **Contexte du cas**

Société créée en septembre 2009 par deux associés, Michel Bouvier et Matthieu Bois.

Le secteur d'activité de Zerof@ute est l'édition de logiciels en ligne d'apprentissage (e-learning). Elle est intégralement dédiée à l'apprentissage de la langue française (français langue maternelle, et français langue étrangère).

Une stratégie de spécialisation sur un seul domaine d'activité stratégique. L'objectif affiché est de devenir le leader mondial de l'enseignement à distance de la langue française.

L'activité de Zérof@ute est donc de produire et commercialiser la plateforme [Zérof@ute.com](https://zerof@ute.com). Toute l'offre de Zérof@ute est exclusivement à distance, aucune offre en présentiel n'est proposée.

Trois objectifs pour cette plateforme : le diagnostic (évaluation individuelle du niveau de chaque utilisateur), la formation en ligne (*e-learning*) et la certification (avec un partenariat avec Le Robert).

En mars 2019, le directeur commercial (et actionnaire de la société) quitte l'entreprise, pour des raisons personnelles. Malgré cette période de fragilité, le directeur général ambitionne de faire évoluer la société et les compétences de ses hommes. Il a comme objectif de créer 3 pôles indépendants : les entreprises, les organismes de formation professionnelle continue et l'éducation.

**PROBLÉMATIQUE** : il s'agit de présenter un diagnostic et de trouver un plan d'actions et des outils de contrôle en termes de communication et de prospection sur le segment des étudiants (appelé Campus dans l'entreprise) pour le responsable du pôle Business Education.

### **1. Présentation du diagnostic**

#### **ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC EXTERNE**

##### **Des opportunités :**

- dès janvier 2020, l'actualité mondiale avec la crise sanitaire déclenchée par la Covid-19 met en exergue la nécessité de « solutions numériques » en termes de logiciels d'apprentissage et ce, pour toutes les cibles visées dont celle de l'éducation ;
- le marché du « *digital learning* » est plus que florissant dans le monde : une prévision de 240 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2024, avec une progression actuelle de 5 % par rapport à 2017 ;
- en 2016, le CA mondial du « e-learning » était estimé à 150 milliards de dollars : 50 % pour l'éducation suivi par les entreprises et PME ;
- en 2024, le pôle « éducation » est estimé à près de 130 Milliards de dollars ;
- les solutions « digitales » les plus utilisées reposent sur l'« *e-learning* », les plateformes, le « *mobile learning* » et le « *rapid learning* » (ou « *micro learning* »);
- le taux de pénétration de ces solutions est désormais très élevé aux États-Unis, avec 77 % des sociétés offrant des formations en ligne à leurs employés ;
- les États-Unis sont les leaders mondiaux du « *e-learning* ». L'Asie et l'Extrême-Orient suivent grâce à l'essor du « *mobile learning* », avec la Chine, l'Inde et notamment le Japon ;

- en Europe, les pays les plus en pointe sont l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France, l'Italie, la Russie et l'Espagne ;
- en France, le taux de croissance annuel moyen du « *e-learning* » est d'environ 15 %. C'est l'un des meilleurs taux constatés en Europe. Cette part est amenée à croître fortement avec notamment le développement des technologies éducatives ;
- l'Afrique devrait continuer à fortement émerger. Et pour les pays en voie de développement et / ou confrontés à de vastes espaces géographiques peu desservis, tels les pays africains, l'Asie ou la Russie, l'« *e-learning* » représente à la fois une solution efficace et économique pour s'affranchir des distances et apporter l'éducation directement chez les gens ;
- la démocratisation de la technologie des mobiles multifonctions (*smartphones*) et du haut débit participe pleinement à cette expansion ;
- le Français est la 5<sup>ème</sup> langue la plus parlée au monde, 4<sup>ème</sup> langue de l'internet et sa présence est répartie sur tous les continents. Elle présente toutes les caractéristiques d'une langue dite « mondiale » avec les éléments suivants :
  - o 32 États l'utilisent comme langue officielle et dans la plupart des organisations internationales
  - o langue d'enseignement de 80 millions de personnes sur 36 pays et territoires ;
  - o langue étrangère apprise par plus de 50 Millions de personnes ;
  - o langues de médias internationaux (TV5Monde, France 24,...) ;
  - o l'orthographe est le nouveau combat des écoles de commerce : dictées, révisions des règles de grammaire, certificat Voltaire... Dans certaines écoles de commerce, le niveau d'orthographe compte dans l'obtention du diplôme !
- en 2018, l'INSEE comptait 134 300 élèves en écoles de commerce et de gestion, un chiffre en perpétuelle augmentation chaque année – de l'ordre de 9 % depuis les années 1990. Le nombre d'étudiants en grandes écoles atteint 10 600 personnes. Ils représentent ainsi 16,6 % des étudiants du supérieur, contre 56,2 % pour les étudiants à l'université.

#### **Des menaces :**

- elles sont nombreuses en Europe et en France. Le marché européen, estimé à environ 200 millions d'euros, ne représente que 2 % du marché mondial. La France essaie de rattraper son retard. Et seulement 10 % des entreprises forment leurs salariés via ce mode pédagogique ;
- en France, l'« *e-learning* » poursuit depuis plusieurs années une pénétration lente mais désormais nette, sous la forme du « *blended learning* » (ou formation mixte) dispositif qui combine deux modalités d'apprentissage : l'apprentissage en ligne et en présence ;
- le marché est oligopolistique. Les concurrents sont au nombre de six entreprises avec des offres toutes plus ou moins proches de Zérof@ute. Orthopass a une offre réellement similaire et Woonoz est le principal concurrent car il domine le marché avec son célèbre « projet Voltaire », très implanté en pré bac ;
- Woonoz avec son « projet Voltaire » est arrivé le premier sur le segment. Il dispose d'un quasi-monopole sur le segment « éducation ». En plus, la Présence du projet Voltaire dans les écoles de commerce est très importante.

Zérof@ute est sur un marché en très forte croissance. Le marché est oligopolistique, avec une entreprise plutôt bien établie sur le segment « éducation ».

## ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC INTERNE

### Des forces :

- une entreprise dynamique, avec un effectif de 21 salariés, spécialisée sur un seul domaine d'activité l'édition de logiciels en ligne d'apprentissage. Elle ambitionne de devenir le leader mondial de l'enseignement à distance de la langue française. Son CA est en constante évolution depuis 2017(+57,3 %) ;
- Zérof@ute dispose d'une offre très complète : les logiciels en ligne, l'« e-learning » et la certification avec un partenaire clé Le Robert. Le présentiel pouvant être considéré comme incompatible avec son cœur de métier ;
- le produit Zérof@ute est plus performant que le projet Voltaire et surtout beaucoup plus adapté aux étudiants ;
- son coût est un peu plus élevé mais il reste compétitif si le client inscrit un grand nombre d'étudiants ;
- Zérof@ute peut mettre en avant un réel avantage concurrentiel par rapport au projet Voltaire : plus varié, plus centré sur le vocabulaire professionnel, plus complet, plus adapté aux besoins de chacun.

Ses clients « étudiants » se répartissent de la façon suivante

Écoles de commerce	29	19.4%	Segments importants avec les IAE : la position actuelle devrait permettre par la recommandation de se développer
Écoles d'ingénieurs	22	14.8%	
Universités	8	5.4%	Peu de clients mais doit représenter un grand nombre d'étudiants.
IUT	45	30.2%	Beaucoup de clients mais qui doivent représenter peu d'étudiants
BTS	31	20.8%	
Autres	14	9.4%	

### Des faiblesses :

- L'évolution du CA depuis 2017 : en net ralentissement en 2019 !

<i>Années</i>	<i>2018/2017</i>	<i>2019/2018</i>
<i>Taux d'évolution du CA</i>	48,8%	5,7%

Une évolution du CA très dynamique de 2017 à 2019 avec un taux global d'évolution de 57.3 %. Néanmoins, on constate un fort ralentissement de 2018 à 2019. Le départ précipité du directeur commercial, la réactivité peut-être tardive de la direction générale peut expliquer en partie cette baisse ;

- L'analyse de la base de données

Catégories	Nombre	%	Commentaires
<i>Comptes actifs</i>	149	9%	Très peu de comptes actifs au vu de l'importance de la cible.
<i>Prospects</i>	23	1.4%	Très peu de prospects chauds, on voit bien le manque de pertinence actuel de la stratégie de prospection
Comptes à relancer	23	1.4%	
Leads	991	59.4%	Très gros potentiel, ce sont par définition des contacts intéressés qu'il faut exploiter.
<i>Comptes à qualifier</i>	478	28.6%	Que faut-il faire de cette catégorie ? La qualification est-elle utile ? Comment le faire sans perdre un temps précieux ?
Comptes perdus	4	0.2%	Cela fait un taux d'attrition de 2%, ce qui est très positif. Cela prouve la satisfaction des clients.
	1668	100%	Le nombre total de contact semble relativement satisfaisant mais quelle est la nature de ces contacts ?

- on constate bien la « pauvreté » de la base de données traitée avec Excel, beaucoup de doublons, des adresses de courriel génériques. Il faut trouver le moyen d'optimiser la gestion de la base de données pour éviter les doublons et d'améliorer la qualification des « leads » ;

- Les moyens de contact

Bouche à oreille	10	6.7%	La recommandation n'est pas à négliger
Lead Site	52	34.9%	Meilleur moyen de recrutement
Lead réseaux	35	23.5%	Moyen efficace également
Appels	4	2.7%	Peu efficace
Webhelp	48	32.2%	Relativement efficace mais couteux

- L'analyse de la communication digitale de l'entreprise, le site internet avec la page d'accueil du site Zérof@ute qui présente de nombreux défauts :
  - o pas de présentation claire des différentes offres ;
  - o un design peu professionnel, peu axé sur les étudiants ;
  - o pas de mise en avant des moyens d'entrer en contact avec l'entreprise ;
  - o pas de mise en avant de la certification avec un partenaire « sécurisant » comme Le Robert ;
  - o pas de blog (très utile pour le référencement naturel).

Il est très important d'être présent sur les réseaux sociaux et particulièrement sur LinkedIn mais le message ne semble peu ou pas adapté aux objectifs : on ne parle pas aux prescripteurs mais aux

utilisateurs (améliorez durablement votre maîtrise du français !). De même, comme pour le site, le design pourrait être amélioré.

On remarque :

- deux annonces payantes (SEA) d'entreprises peu connues (une pour les salariés et une pour les élèves pré bac) ;
- les deux premiers résultats en SEO concernent le projet Voltaire, l'une sur l'offre générale et l'une sur l'offre pour le supérieur.

Zérof@ute dispose de clients de référence dans tous les segments mais doit chercher à se développer dans le segment des écoles de commerce qui représente plus de 400 000 étudiants et 500 000 000€ de budget.

## **CONCLUSION DU DIAGNOSTIC**

Des opportunités et des forces non négligeables cependant les menaces et les faiblesses sont nombreuses.

### **LES FORCES de Zérof@ute**

- forte croissance du CA : entre 2017 et 2019 avec plus de 57 % de croissance;
- une certaine notoriété face à ses clients actuels (les écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs) et Zérof@ute dispose de clients de référence dans tous les segments ;
- un taux d'attrition de 2 %, ce qui est très positif. Cela prouve la satisfaction des clients ;
- une politique de R&D dynamique.

### **LES FAIBLESSES de Zérof@ute**

- bien qu'ayant cru de plus de 57 % entre 2017 à 2019 ; En 2019, l'évolution de son CA est en nette diminution (seulement 5.7 % de croissance de 2018 à 2019) ;
- en 2019, un problème de visibilité, de notoriété ou/et de politique stratégique (en termes de communication et de prospection) est constaté, face à une concurrence de plus en plus agressive ou au moins très active compte tenu de la demande. La possibilité de concurrents plus réactifs n'est pas à négliger comme de voir apparaître sur le marché de nouveaux entrants ;
- entreprise est peu connue et peu visible sur tous les réseaux sociaux dont notamment LinkedIn ;
- le site présente de multiples défauts en termes de clarté, d'ergonomie et de mise en avant des prestations et plus précisément de la certification avec le partenaire « Le Robert » ! Enfin, la stratégie de référencement de son site est plutôt jugée très mauvaise ;
- on remarque une « pauvreté » de sa base de données, traitée seulement grâce à un fichier Excel où des doublons et des adresses génériques apparaissent.

## LES OPPORTUNITÉS

- Un marché en très forte croissance avec une demande très forte compte de la « digitalisation » des solutions et une démocratisation de la technologie sur mobile multifonctions (*smartphone*) ou tablette ou ordinateurs grâce au développement du haut débit (fibre) dans tous les foyers ;
- une réelle adéquation de la demande actuelle du marché à l'offre de l'entreprise ;
- l'actualité montre la nécessité d'une telle offre.

## LES MENACES

- Présence sur le marché de nombreux acteurs disposant de capacités de réponse importantes pour répondre aux nouveaux besoins et à une réelle offensive sur ce marché.

### *Conclusions du diagnostic*

Sur un marché très dynamique et en très forte croissance, l'offre de l'entreprise doit être en forte adéquation avec les attentes du marché.

Cette adéquation ne peut être exploitée qu'à la condition de réussir à « faire connaître » l'entreprise auprès des étudiants en écoles de commerces mais aussi auprès des responsables pédagogiques des universités et grandes écoles (qui jouent le rôle de prescripteurs) au travers d'une politique de communication (sur notamment les réseaux sociaux). Cela nécessitera effectivement des moyens financiers.

Par ailleurs, il convient de développer une politique de prospection plus efficace et réactive pour permettre de développer l'entreprise et aussi de privilégier le marketing digital (et la création de « leads ») en adéquation avec à la cible du segment des étudiants en école de commerce. Tout cela nécessitant un réel investissement.

À partir du sujet et des conclusions du diagnostic, **l'un des axes d'interrogation possible est :**

Comment développer la stratégie de conquête et prospection de Zérof@ute à ressources équivalentes ?

### **2. Proposition d'un plan d'actions pour Zérof@ute :**

- *Détermination de la cible à privilégier et de ses besoins.*

Au vu des analyses précédentes et des performances de l'entreprise il semble important de privilégier deux cibles :

- o **les écoles de commerces.** Elles disposent d'un budget important, elles sont déjà convaincues de la nécessité de l'enseignement de l'orthographe en ligne, et concerne un nombre important d'étudiants. Donc le ROI, devrait être intéressant. De plus, l'entreprise dispose déjà de clients qui pourraient être utilisés comme référence ;

- **les universités.** Là aussi le nombre d'étudiants concernés rapporté au nombre de clients à conquérir est intéressant.

On peut alors distinguer deux besoins différents :

- Trouver une solution d'apprentissage efficace en ligne pour les étudiants ;
- Améliorer la solution existante (Voltaire dans la plupart des cas).

#### Détermination des moyens de contacts à privilégier

Bouche à oreille	10	6.7%	<b>La recommandation n'est pas à négliger</b>
Lead Site	52	34.9%	Meilleur moyen de recrutement
Lead réseaux	35	23.5%	Moyen efficace également
Appels	4	2.7%	Peu efficace
Webhelp	48	32.2%	Relativement efficace mais couteux

On comprend immédiatement que l'obtention de leads est le moyen le plus efficace.

Cependant, au vu de l'analyse :

Catégorie	Nombre	%	Commentaire
Comptes actifs	149	9%	Très peu de comptes actifs au vu de l'importance de la cible.
Prospects	23	1.4%	Très peu de prospects chauds, on voit bien le manque de pertinence actuel de la stratégie de prospection
Comptes relancer	à 23	1.4%	
Leads	991	59.4%	Très gros potentiel, ce sont par définition des contacts intéressés qu'il faut exploiter.
Comptes à qualifier	à 478	28.6%	Que faut-il faire de cette catégorie ? La qualification est-elle utile ? Comment le faire sans perdre un temps précieux ?
Comptes perdus	4	0.2%	Cela fait un taux d'attrition de 2%, ce qui est très positif. Cela prouve la satisfaction des clients.

On s'aperçoit que les « leads » nécessitent une opération de qualification actuellement sous-traitée chez Webhelp et qui représente un investissement :

Nombre de comptes à appeler :  $991 + 478 = 1469$

$1469 \times 3.5 = 5141.5$

$5141.5 \times 0.86 \text{ €} = 4421,69 \text{ €}$

Budget correct mais :

- L'objectif des appels semble peu ambitieux : pas de qualification du besoin, pas d'informations sur le nombre d'étudiants, pas d'information sur l'existence ou non d'une solution actuelle type Voltaire ;



- Le mode de facturation ne prend pas du tout en compte la qualité de la prestation : pas d'objectifs. Il faut donc mettre en place des moyens pour améliorer la qualification des « *leads* » en ligne afin de donner des objectifs plus ambitieux au centre d'appels et impliquer le chargé d'affaires Campus étudiants et l'alternant.
  
- *Actions à mettre en œuvre*
  - Fixer des objectifs commerciaux :
    - engager le chargé d'affaires sur un objectif de qualification des « *leads* » et de conversion du « *lead* » en RDV puis en contrat ;
    - faire progresser la sensibilisation aux problèmes liés à la non-maîtrise de l'orthographe pour les étudiants;
    - acquérir de nouveaux « *leads* » et de nouveaux clients ;
    - activer ces « *leads* » et ces clients afin qu'ils génèrent un chiffre d'affaires ;
    - créer une communauté de défenseurs.
  - Concevoir une campagne de marketing digital
    - sensibiliser : il s'agit de créer une campagne de sensibilisation en créant du contenu sur le *web* orientée vers les directeurs de programmes, professeurs, directeurs des études, gestionnaires. Les objectifs sont doubles : sensibiliser les écoles et universités qui ignorent le problème et mettre en avant les avantages concurrentiels de Zérof@ute par rapport au projet Voltaire ;
    - engager : le marketing de contenu doit permettre l'engagement du prospect. Il s'agit de mettre en ligne des contenus lui apportant de la valeur : articles de blog, livre blanc, vidéos, publications sur les réseaux sociaux ;
    - on peut aussi envisager la solution *LinkedIn sales prospection* (coût de licence annuelle 250 €) pour créer une prospection automatisée par centres d'intérêts, mots clés des posts des utilisateurs ou des groupes et communautés ;
    - souscrire : à cette étape le prospect nous a donné l'autorisation de le solliciter et il faut optimiser la collecte de données à son sujet. Le meilleur moyen est de lui faire remplir un formulaire le plus précis possible pour obtenir très vite une qualification du client : coordonnées personnelles, besoin, nombre d'étudiants concernés, solution actuelle utilisée ;
    - convertir : étape finale de la campagne d'acquisition : cette étape pourrait être alors confiée à Webhelp.
  
- *Les moyens à mettre en œuvre*
  - Le site internet pour lequel il faut améliorer l'allure (*design*) du site qui doit être plus professionnelle : photo attrayante centrée sur les étudiants, mise en avant de la certification avec le Robert, proposition de témoignages d'étudiants, de responsables pédagogiques, et surtout création d'un blog, outil indispensable au référencement. Ce blog proposera des articles de contenu, ne mettant pas l'entreprise en avant mais sensibilisant les visiteurs aux problèmes liés à l'orthographe dans le milieu professionnel. La navigation doit être fluide et la prise de contact en ligne doit être facilitée : formulaire facile à remplir avec des informations précises. Il est possible de proposer un livre blanc à

télécharger et l'inscription à une lettre d'information (*newsletter*) sur le thème de l'apprentissage de l'orthographe. Le site doit être conçu en mode « *responsive* » (consultable sur téléphone et ordinateur avec le même confort de navigation) et bien sûr toutes ces démarches doivent respecter la RGPD.

- Les réseaux sociaux
  - « *social listening* » : utiliser des outils gratuits (type *Google Alerts*) qui permet de veiller sur les réseaux et connaître, par exemple les avis donnés par les clients sur les entreprises du marché ;
  - « *social influencing* » : permet d'orienter vos supporteurs d'un canal vers un autre. La marque doit être présente sur LinkedIn et Twitter (réseaux sociaux les plus utilisés par la cible des responsables pédagogiques) et poster des contenus qui renvoient vers le blog et le site ;
  - « *social networking* » : travail le plus chronophage mais le plus efficace. Grâce à *LinkedIn pro* rentrer en contact de manière active avec les responsables pédagogiques des grandes écoles et universités afin de pouvoir diffuser des contenus adaptés et de générer des « *leads* ». La stratégie doit aussi consister à entrer en contact avec des responsables d'entreprises ayant la même cible que Zérof@ute pour mettre en œuvre des politiques de partenariat : liens externes sur les sites par exemple ;
  - « *social selling* » : pas réellement de « *social selling* » pour Zérof@ute mais provoquer des « *leads* » qui « rebasculeront » sur le site.
- Webhelp : ce sous-traitant doit être impliqué dans le plan d'actions mais de manière plus ambitieuse : les « *leads* » générés doivent être d'ores et déjà qualifiés afin d'objectiver les téléacteurs sur la proposition de devis et non plus sur la qualification. Il convient aussi de changer le système de rémunération afin d'objectiver ce partenaire sur les devis envoyés ou même les contrats signés. Le recours à un sous-traitant pour le contact des « *leads* » semble indispensable tant on sait que la réactivité est primordiale dans la transformation des « *leads* » ;
- les salons : au-delà du numérique la participation à des salons liés à la poursuite d'études et à la formation semble indispensable. Cela paraît un moyen complémentaire efficace pour créer un véritable réseau ;
- le référencement
  - SEO : définition des mots clefs efficaces (*long chain*) grâce à des outils gratuits de recherches (*Google Ads*), actualisation des contenus (blog), liens externes entrants et sortants ;
  - SEA : on voit que Woonoz n'utilise pas le SEA mais pendant une campagne courte il pourrait être efficace, pour se faire connaître d'acheter quelques mots clefs. Le mot clef « projet Voltaire » pourrait même être acheté. Pas de risque de dérive de budget puisque le budget maximum quotidien est fixé.
- L'omnicanalité

Il faut optimiser les outils de gestion de la base de données (Excel) pour utiliser un logiciel de CRM intégré permettant à tous les acteurs de voir en direct les actions menées, intégrant les « *leads* », les résultats des campagnes Webhelp, évitant les doublons, etc. Ceci permettrait

également d'automatiser les campagnes d' « e-mailing ». L'omnicanalité consiste aussi à veiller à ce qu'il y ait une réelle intégration de tous les canaux de communication permettant le passage de l'un à l'autre de manière fluide.

- *Suggestions d'études et d'indicateurs d'évaluation d'efficacité du plan d'action*
  - pour les campagnes digitales l'outil principal sera *Google Analytics* qui permet de savoir d'où vient le trafic, de segmenter l'audience, d'analyser le parcours client, le nombre de clics, le taux de rebond ;
  - le CRM permettra de calculer les taux de transformation, la durée du parcours client, le taux de recommandation ;
  - le suivi des campagnes Webhelp permettra d'obtenir les taux de transformation, d'améliorer le ciblage.

Ces outils permettront de calculer les principaux KPI : *Net Promoter Score* (NPS) taux de satisfaction (CSAT), *Customer Effort Score* (ECS), le coût d'acquisition d'un client, le ROI, etc.

## **Conclusion**

Il faut donc mettre en place des moyens pour améliorer la qualification des « leads » en ligne afin de donner des objectifs plus ambitieux au centre d'appels et impliquer plus le chargé d'affaires dans le pilotage et la qualification des « leads ».

Il est nécessaire de dynamiser la force de vente en fixant des objectifs qui permettent de développer et d'activer le nombre de « leads ».

Les moyens sont diversifiés par l'intermédiaire du site internet, par les réseaux sociaux en adéquation avec la cible (notamment par LinkedIn), par l'implication du sous-traitant Webhelp, le référencement SEO/SEA, par une présence dans les différents salons étudiants.

L'essentiel était de montrer toutes les opportunités de développement et de dynamisation de cette société par les différentes modalités d'actions majoritairement digitalisées.

## OPTION D – Système d'information

Un sujet a été proposé à un candidat. Il apparaît en annexe de ce document.

### STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	1
Moyenne	14
Écart type	0
Note minimale	14
Note maximale	14

### COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LE CANDIDAT

#### OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le jury a apprécié que le candidat ne se cantonne pas à l'aspect technique (ou organisationnel) du sujet mais, au contraire, traite bien ses dimensions technique et organisationnelle. Il aurait particulièrement apprécié une mise en perspective des deux dimensions (notamment comment certains problèmes techniques peuvent générer des difficultés organisationnelles).

Certaines propositions techniques ont manqué de justification et d'approfondissement. La contextualisation est restée descriptive et les processus métiers n'ont pas été modélisés ou expliqués. Le jury a regretté l'absence de modélisation des données. Certains points de sécurité ont été rapidement abordés par le candidat.

Le jury a demandé au candidat de revenir sur les parties insuffisamment traitées. Les questions visaient principalement à évaluer son niveau de maîtrise des notions et concepts exposés. Certaines questions ont porté sur les préconisations à retenir dans le contexte du cas.

#### OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le candidat a présenté un plan cohérent, partant d'une problématique un peu large, ce qui a structuré son propos. Il a abordé des thèmes divers du programme (gestion de projet, conduite du changement, architecture technique et développement infra, réseaux). Le jury a apprécié la posture professionnelle et dynamique du candidat, incluant une bonne conduite de l'exposé.

L'exposé a toutefois été un peu court et la discussion a nécessité une reformulation des questions à plusieurs reprises.

### CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Sur le fond, le jury conseille aux candidates et aux candidats :

- de mettre en lumière la dimension systémique des sujets et de ne pas privilégier un seul angle d'attaque. Une approche transverse d'un sujet aborde et met en perspective i) les divers processus métiers, ii) les dimensions techniques du système d'information (système,

réseaux, développement, analyse base de données, architecture de programmation, sécurité) ainsi que iii) ses dimensions managériales (gestion de projet, conduite du changement, transformation numérique), iv) organisationnelles et v) juridiques le cas échéant ;

- de structurer l'introduction de façon à définir les notions, contextualiser le sujet et énoncer une problématique claire à laquelle la personne candidate répond ;
- de profiter du temps disponible pour l'exposé pour aborder les divers aspects du sujet suffisamment en profondeur ;
- d'approfondir les sources de connaissance plutôt que de se fonder sur des fiches de synthèse (notamment sur les auteurs) ;
- de mettre en perspective les thématiques de l'exposé avec le référentiel des compétences professionnelles du BTS Services informatiques aux organisations (SIO).

Dans la forme, le jury conseille aux candidates et aux candidats :

- d'éviter de fonder leur démonstration sur des schémas préconçus, mais au contraire, de produire leurs propres schémas à la lumière du cas ;
- de présenter des documents techniques (modélisation des données, extrait de code, architecture applicative, schémas réseaux, etc.) afin de faciliter la discussion avec le jury à l'issue de l'exposé ;
- de reformuler les questions - si nécessaire - pour faciliter la discussion avec le jury et d'explicitier les hypothèses retenues dans l'analyse du cas.

## EXEMPLE DE SUJET

---

# MÉDIATHÈQUES

## LES MEDIATHEQUES DE L'AGGLOMERATION PALOISE

### La communauté d'agglomération de Pau-Pyrénées

Créée le 1<sup>er</sup> Janvier 2000, la communauté d'agglomération de Pau-Pyrénées (CAPP), est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) situé dans le département des Pyrénées-Atlantiques et la région Nouvelle-Aquitaine. Elle regroupe quatorze communes et constitue l'une des principales agglomérations du Sud-Ouest avec ses 150 000 habitants.

Son budget se monte environ à 100 M d'euros.

### Le réseau des médiathèques

La lecture publique, qui est l'ensemble des actions destinées à promouvoir la culture accessible à tous et à moindre coût, est une des missions majeures de service public pour la CAPP. Cette dernière a donc centralisé la gestion de ses médiathèques en créant le réseau de médiathèques de l'agglomération paloise. Il est constitué de onze médiathèques et a pour mission de :

- promouvoir le livre et la lecture ;

- mettre à la disposition du public le plus large choix de documents imprimés et multimédias ;
- conserver, enrichir et mettre en valeur les fonds patrimoniaux ;
- proposer une collection d'informations locales sur le Béarn et l'Aquitaine ;
- permettre l'accès aux ressources internet et numériques en général.

Il propose un patrimoine documentaire de plus de 350 000 documents, tous supports confondus. Son budget pour 2016 est de 843 000 € pour le fonctionnement et 189 000 € d'investissement. Son budget pour 2017 est de 805 000 € de fonctionnement et 160 000 € d'investissement dont 140 000 € pour le renouvellement du système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB). Le SIGB est un logiciel destiné à la gestion informatique des différentes activités nécessaires au fonctionnement d'une bibliothèque (gestion des collections et des usagers, de la circulation des documents, des acquisitions ou encore édition de rapports statistiques).

Une carte unique et gratuite permet l'emprunt sur l'ensemble du réseau et de bénéficier des services en ligne sur le portail <http://mediatheques.agglo-pau.fr>. Un peu plus de 41 000 usagers sont inscrits (inscription gratuite).

Construite en 2013 et située à Pau, la médiathèque intercommunale André Labarrère (MIAL) est la plus récente et la plus importante du réseau. Elle propose, sur 4 étages, 184 000 documents et 60 postes informatiques qui permettent d'accéder à Internet mais aussi d'utiliser les ressources numériques sélectionnées par les bibliothécaires. En outre, héritière de la bibliothèque publique de l'académie de Pau, la MIAL conserve dans ses magasins de l'Usine des Tramways plus de 120 000 documents patrimoniaux, du XVIe siècle à nos jours : manuscrits, imprimés, estampes, photographies anciennes, cartes, films, etc.

#### PRODUCTION ATTENDUE

À partir des éléments de contexte et de ceux fournis en annexe, vous devez procéder à une analyse en présentant des éléments relatifs aux points suivants :

- le cadre et les points de vigilance concernant le projet des médiathèques ;
- la démarche, les choix méthodologiques ainsi que les outils à mobiliser ;
- l'analyse des besoins tant en termes d'organisation des données, d'architecture applicative que d'infrastructure ;
- des extraits de code applicatif implémentant un scénario d'utilisation ;
- des éléments d'infrastructure de communication intégrant les problématiques de sécurité ;
- les mesures d'accompagnement des utilisateurs.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : LES SERVICES

Les services proposés aux usagers comprennent d'une part des services liés aux documents du réseau des médiathèques (prêt de documents, demande de prêt entre bibliothèques, suggestions d'achats, espace virtuel, services pour les groupes, appels à projet) et d'autre part des services *web* (ou bibliothèque numérique) qui permettent d'accéder à des ressources numériques extérieures.

Cette bibliothèque numérique, ou médiathèque numérique à la maison, est un service gratuit, accessible en ligne 24h sur 24. On y trouve :

- vidéo à la demande : plus de 3200 films, documentaires, spectacles ;
- livres numériques : polars, romans, poésie, sciences, psycho, vie pratique ;
- BD numériques ;
- presse : quotidiens nationaux et régionaux, magazines ;
- code de la route : interactif, ludique, pour bien se préparer à l'examen ;
- méthodes de langue : anglais, espagnol, italien, allemand, russe, chinois, etc. ;
- formations en informatique : bureautique, photo/vidéo, son, etc. ;
- encyclopédies ;
- jeux ;
- musique : sélection (*playlist*) libre mensuelle et méthodes d'apprentissage.

#### A – LES FILMS A LA DEMANDE OU LES FORMATIONS INFORMATIQUES

« Soirée pluvieuse, envie d'un film ? Pas de problème, le réseau a négocié l'accès aux ressources de ARTE & Universciné, gratuitement 24h/24.

Il en est de même pour des formations informatiques, auprès de VODECLIC ».



#### B – LES RESSOURCES NUMÉRIQUES

De nombreuses ressources numériques sont accessibles depuis les ordinateurs mis à disposition dans les médiathèques mais aussi via le portail internet après authentification à l'aide d'un identifiant et d'un mot de passe. Après cette étape, l'utilisateur pourra avoir accès aux services du réseau et aux services *web* mis à disposition par les prestataires comme VODECLIC sans authentification supplémentaire.

Pour certaines de ces ressources, il est mentionné : « Accessible uniquement dans les médiathèques à l'aide de votre identifiant et votre mot de passe. »

La médiathèque met aussi à disposition un espace de stockage dédié aux enregistrements de voix associées aux ressources numériques consultées. Par exemple, pères ou mères expatriés pourront donc accéder aux ressources numériques de la médiathèque et enregistrer via une connexion Internet leur voix depuis l'étranger pour la lecture du soir de leurs enfants. L'accès à ces ressources et le transfert de ces enregistrements devra être sécurisé.

Face aux succès de ces nouveaux services proposés par la médiathèque, le nombre d'accès aux ressources numériques risque d'augmenter énormément.

#### C – ESPACE VIRTUEL – SAUVEGARDE DES RECHERCHES

Les annexes 4 et 5 présentent les divers écrans d'accueil de l'espace virtuel proposé à chaque usager par le réseau.

Les usagers peuvent choisir que le réseau des médiathèques garde trace pour eux de certaines de leurs recherches étendues, afin de pouvoir retrouver et actualiser les résultats plus rapidement, sans avoir à ressaisir les critères de recherche, en incluant les éventuels nouveaux documents entrés dans le fond depuis la sauvegarde de la recherche.

Les annexes 7 et 8 présentent un exemple de recherche étendue conservée avec comme critère sujet « programmation informatique ».

**Précisions sur les critères et caractéristiques des documents** (cf. annexes pour visualisation, sachant que n'est affiché que ce qui est renseigné) :

- Certains documents mais pas tous sont indexés sur un ou plusieurs sujets, un ou plusieurs thèmes (recherche thématique), un genre (livres avec ISBN), un genre cinéma (films) ou un centre d'intérêt (plutôt jeunesse mais pas exclusivement par exemple pour la guerre).
- Les documents peuvent contenir des informations hétéroclites et peuvent tous avoir (ou pas) un résumé et des notes (il peut y en avoir plusieurs) qui indiquent une restauration, un mode d'accès, un mode d'acquisition, une reliure particulière, etc. Chaque note est sous la forme d'un commentaire de type texte long.
- Le nom de la recherche qui est donné au moment de la sauvegarde n'est pas obligatoirement unique pour l'utilisateur.
- L'utilisateur peut revenir sur les critères sauvegardés en demandant de « modifier la requête ».
- L'utilisateur a une visibilité sur la disponibilité ou pas de chaque document.
- Au-delà de l'auteur principal, un document peut avoir d'autres auteurs.
- « L'ISBN est un numéro international normalisé permettant l'identification d'un livre dans une édition donnée. Selon le décret n° 81-1068, du 3 décembre 1981, pris pour l'application de la loi relative au prix du livre, ce numéro doit figurer sur tous les exemplaires d'une même œuvre dans une même édition » (source AFNIL). Certains documents du réseau n'en ont pas (documents du patrimoine, affiches, lithographies, etc.). Ils ne sont pas représentés par la même icône dans les listes mais ils sont par ailleurs décrits de la même façon.
- Le champ « appartient à » est obligatoire pour les articles issus de revues.



## ANNEXE 2 : EXEMPLES DE PROJETS RECENTS OU EN COURS DE DEVELOPPEMENT

### Projet « STORYPLAYER »

Dans le cadre de ce projet, un enfant peut « lire » seul, à la médiathèque sur une tablette, une ressource numérique jeunesse, avec l'enregistrement vocal fait antérieurement, également dans les locaux de la médiathèque, par un de ses proches.

Or, de nombreux cadres installés dans l'agglomération sont amenés à se déplacer pour leur travail. Certains d'entre eux demandent que le dispositif soit étendu afin de leur permettre d'enregistrer leur lecture à haute voix depuis le portail internet et depuis l'étranger pour la lecture du soir de leurs enfants. Une solution technique est recherchée pour ce faire, sachant notamment que les droits d'accès aux ressources numériques sont associés à l'accès depuis le territoire métropolitain.

### Projet Robot lecteur

Le développeur du réseau des médiathèques a entrepris la transformation d'un robot (Sarah) destiné à la domotique (interface vocale) pour l'adapter et fournir de l'aide aux usagers mal à l'aise avec les ordinateurs et qui souhaitent savoir où trouver un document à la MIAL. La base de données et le logiciel sont libres. Il s'agit que Sarah reconnaisse dans la demande de l'utilisateur des mots clés qui lui permettront de transmettre au progiciel de recherche les paramètres adaptés à la demande de l'utilisateur.

### Projet Formations informatiques

Dans un premier temps sélectionnées et pointées par le réseau des médiathèques, dans un souci d'appui sur des solutions existantes, elles sont maintenant proposées via un contrat avec VODECLIC.

## ANNEXE 3 : EXTRAITS DU PROFIL PROFESSIONNEL VIADEO DU DSI DE LA CAPP

Présentation générale :

« La direction des systèmes d'information constitue un enjeu considérable pour les entreprises, les collectivités et les organisations en général.

Le système d'information, qui joue un rôle chaque jour plus important dans la vie des collectivités et des entreprises, est "boosté" par le développement du "Très Haut Débit" et des réseaux informatiques sur l'ensemble de la planète.

Des enjeux considérables résident dans la capacité à dématérialiser un nombre important de processus et à fournir, demain, des outils décisionnels afin d'améliorer les capacités de gestion et de décision. Organisation et systèmes d'information sont étroitement liés dans la quête de la performance. De l'infrastructure vers le décisionnel, mais quel est l'enjeu ? Disséquer les données pour lire entre les lignes ; rendre le système hyper prospectif pour simuler l'avenir et projeter l'organisation dans des scénarios de développement efficaces tout en mettant l'humain au cœur du dispositif.

Pour les collectivités, dans un contexte de réforme territoriale fort (loi NOTRE) et de rigueur budgétaire, le maître mot sera "mutualisation". Être acteur de ces évolutions constitue un défi passionnant au quotidien... »

Présentation de sa mission comme directeur des systèmes d'information et de l'innovation numérique à la communauté d'agglomérations PPP :

« Challenge et enjeu fort de réorganisation de la DSI avec des enjeux et des ambitions très fortes autour de la thématique Numérique. L'objectif est de positionner l'utilisateur (administré et contribuable) et l'utilisateur (métiers de la collectivité) au centre de la stratégie tout en boostant l'innovation numérique autour des politiques publiques locales. »

Il est également intervenu à l'[IAE \(institut d'administration des entreprises\)](#)

« J'interviens sur le master COLLECTIVITES LOCALES ainsi que le master MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION en tant qu'enseignant-expert sur le volet système d'information. Le but de mon intervention est d'apporter une vision pratique basée sur l'expérience qui vient compléter des enseignements théoriques. »

## ANNEXE 4 : EXEMPLES D'ÉCRANS D'ACCUEIL DE SERVICES WEB PROPOSÉS PAR LE RESEAU DES MEDIATHEQUES

Nous utiliserons dans ce sujet un usager d'identifiant « A36079 » de nom « TOP » et de prénom « SECRET », nom et prénom que vous retrouverez sur les pages écran extraites du portail.

### Vidéo à la demande

The screenshot shows the website 'mediatheque-numerique.com/mediatheques/pau-pyrenees'. The header features the 'Médiathèque Numérique' logo, a play button icon, and the text 'Vidéo à la demande ARTE & Universciné'. The user is logged in as 'Secret TOP'. A navigation bar includes categories like 'DOCUMENTAIRE', 'CINÉMA', 'SPECTACLE', and 'JEUNESSE'. The main content area highlights the exhibition 'MIGRANTS' with a video player showing a scene from the film 'The Immigrant'.

### Formations informatiques

The screenshot shows the 'Vodeclit' dashboard at 'biblio.vodeclit.com/fr/dashboard'. The user is logged in as 'Secret Top'. The dashboard features a sidebar with navigation options: 'Formations', 'Planning', 'Notes', 'Statistiques', and 'Messagerie'. The main content area includes tiles for 'TOUTES NOS FORMATIONS', 'NOUVEAUTÉS', 'MON PLANNING', 'MES ÉVALUATIONS', 'MES NOTES', and 'MESSAGERIE'. A search bar at the top asks 'Que voulez-vous apprendre?'.

Accueil > Les services > Mon espace virtuel

LES MÉDIATHÈQUES LES SERVICES AGENDA RECHERCHE PATRIMOINE SERVICES WEB

Recherche sur le site

Recherche rapide

Choix des bases

Recherche avancée

Navigation

Catalogue

Nos Dossiers

Sites Internet

**MON ESPACE VIRTUEL**

À partir de "Mon compte", vous avez accès à différents outils :

**MON PANIER**

Des idées de prochaines lectures ? Des références pour un exposé ? Gardez en mémoire les documents que vous sélectionnez lors de votre navigation sur le site en cliquant sur l'icône

**MES RECHERCHES PERSONNELLES**

Sauvegardez vos recherches sur le site et consultez à tout moment les résultats en cliquant sur (actualisation en temps réel).

Vous faites votre recherche sur Amélie Nothomb en juin, vous revenez de vacances en septembre : son nouvel ouvrage sera intégré au résultat.

**MES RECHERCHES SUIVIES**

Sauvegardez vos recherches sur le site : vous serez tenu au courant des nouveautés par mail ou fil RSS. Abonnez-vous dans l'encart "Votre recherche", en bas à droite de l'écran de résultats.

Vous désirez savoir quel sont les derniers CD entrés au catalogue. Cliquez sur "Recherche avancée", sélectionnez "Disque compact" dans le "Type de support", cliquez sur "Rechercher".

**MES FICHIERS**

Créez et stockez vos fichiers personnels dans cet espace de 5 Mo.

Secret TOP

Mon compte lecteur  
Mon panier  
Mes recherches  
Mes fichiers  
Mes avis  
Organiser mes favoris  
Prêt entre bibliothèques  
Mes suggestions  
Mes recherches suivies  
Me déconnecter

Historique

Aucun historique de navigation disponible.

Votre recherche

Support="Disque compact"

S'abonner

## ANNEXE 6 : ÉCRAN D'ACCUEIL DE LA RECHERCHE ETENDUE

(Seule la zone centrale de l'interface est présentée ici)

 Informations sur la grille

[Rechercher](#)

[Effacer](#)

### Interrogation sur un ou plusieurs critères

	Auteur	<input type="text"/>
et	Titre	<input type="text"/>
et	Sujet	<input type="text"/>
et	Collection	<input type="text"/>
et	Editeur	<input type="text"/>
et	Tous	<input type="text"/>

### Restriction de la recherche à ...

**Genre :**

**Genre cinéma :**

**Centre d'intérêt :**

**Support :**

**Date :**  de  à

**Localisation :** Tout cocher / Tout décocher

- Bel Ordinaire, espace d'art contemporain
- Médiathèque de Gan
- Médiathèque de Jurançon
- Médiathèque de la Montagne
- Médiathèque de Lescar
- Médiathèque de Lons
- Médiathèque d'Este de Billère
- Médiathèque Intercommunale André Labarrère
- Médiathèque Les Allées
- Médiathèque Trait d'Union
- Relais Lecture La Pépinière
- Usine des Tramways

**Langue :**

[Rechercher](#)

[Effacer](#)

## ANNEXE 7 : RESULTATS ET MEMORISATION D'UNE RECHERCHE ETENDUE (1/2)

Recherche étendue sur « programmation informatique » comme « sujet ».

(Seule la zone centrale de l'interface est présentée ici)

Deux pages de résultats obtenues dont le début est :

❖ **RÉSULTATS DE LA RECHERCHE**

❖  **Votre recherche : Sujet="programmation informatique"** [Retour](#)  
14 résultat(s)

Page 1/2 pour mémoriser la recherche

     Trier par

**Mémoriser la recherche** ✕

Nom de la recherche :

<input type="checkbox"/>	 ©Amazon	<b>lo</b> <b>Au</b> <b>Pe</b> <b>Ré</b>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	 ©Amazon	<b>Cours d'informatique : langages et programmation</b> <u>Paris, Milan, Barcelone, Masson, 1993</u> Réseau des Médiathèques	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	 ©Electra	<b>Réseaux neuronaux : une introduction accompagnée d'un modèle Java</b> <u>Rennard, Jean-Philippe</u> <u>Paris, Vuibert informatique, impr. 2006</u> Réseau des Médiathèques	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	 LE GUIDE	<b>Débuter en programmation</b> <u>Lautredou, Yann</u> <u>Paris, Micro application, impr. 2008</u>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

## ANNEXE 8 : RESULTATS ET MEMORISATION D'UNE RECHERCHE ETENDUE (2/2)

Ci-dessous le détail pour trois des 14 références obtenues :

[Retour](#) Référence 2/14

Réseau des Médiathèques

Cours d'**informatique** : langages et **programmation** / préf. de M. Sintzoff



**Titre :** Cours d'**informatique** : langages et **programmation** / préf. de M. Sintzoff  
**Langue :** Français  
**Edité à :** Paris ; Milan ; Barcelone : Masson, 1993  
**Description :** XV-418 p. : ill. ; 24 cm  
**Collection :** Manuels **informatiques** Masson ; 0249-6992  
**ISBN :** 2-225-84289-2 ; br.  
**Notes :** Bibliogr. p. 417-718. Index  
**Sujet :** [Ordinateurs](#) -- [Programmation](#) -- [Manuels d'enseignement supérieur](#)  
[Lien permanent](#)

[Retour](#) Référence 14/14

Réseau des Médiathèques

Développement système sous Linux : ordonnancement multi-tâche, gestion mémoire, communications, **programmation** réseau

[Voir la table des matières](#)



**Titre :** Développement système sous Linux : ordonnancement multi-tâche, gestion mémoire, communications, **programmation** réseau  
**Auteur :** [Blaess, Christophe](#) ; Auteur  
**Langue :** Français  
**Edition :** 4e éd.  
**Edité à :** Paris : Eyrolles, DL 2016  
**Description :** 1 vol. (XIX-1040 p.) : ill. ; 23 cm  
**ISBN :** 978-2-212-14207-5 ; br.  
**Notes :** Bibliogr. Index  
**Résumé :** Présentation de l'interface de **programmation** offerte par Linux, des possibilités proposées par les appels systèmes du noyau et des fonctions implémentées dans la bibliothèque Glibc. Cet ouvrage permet à tout programmeur C d'écrire pour Linux des applications robustes, performantes et portables vers les autres systèmes Unix. Electre 2016  
**Sujet :** [Programmation système \(informatique\)](#)  
[Linux \(système d'exploitation des ordinateurs\)](#)  
**recherche thématique :** [informatique](#)

[Retour](#) Référence 8/14

Réseau des Médiathèques

Comment enseigner le code **informatique** ?



**Titre :** Comment enseigner le code **informatique** ?  
**Auteur :** [Delbecq, Denis](#)  
**Description :** pp.81-83  
**Résumé :** Alors qu'un rapport sur l'enseignement de la **programmation informatique** sera remis au président de la République ces jours-ci, la réalité des besoins de formation fait presque l'unanimité. C'est loin d'être le cas des méthodes à employer.  
**Appartient à :** [30261- La Recherche. No 491, du 01/09 /2014](#)  
**Sujet :** [Ordinateurs](#) -- [Programmation informatique](#)  
--  
[étude et enseignement](#)  
--  
[France](#)  
[Lien permanent](#)

ANNEXE 9 : EXTRAIT DU PROCESSUS D'AUTHENTIFICATION

2016-09-14 19:18:06,896 INFO  
[com.github.inspektr.audit.support.Slf4jLoggingAuditTrailManager] - <Audit trail record BEGIN

=====

WHO: [username: A36079]  
WHAT: supplied credentials: [username: A36079]  
ACTION: AUTHENTICATION\_SUCCESS  
APPLICATION: CAS  
WHEN: Wen Sep 14 19:18:06 CEST 2016

=====

2016-09-14 19:18:06,899 INFO  
[com.github.inspektr.audit.support.Slf4jLoggingAuditTrailManager] - <Audit trail record BEGIN

=====

WHO: [username: A36079]  
WHAT: TGT-1-  
lcyDdbynZWtxpPp6fc7bsQO4Vm01YKmEbp6vL9x6oxFT7qAe-  
cas01.srvapp.org  
ACTION: TICKET\_GRANTING\_TICKET\_CREATED  
APPLICATION: CAS  
WHEN: Wen Sep 14 19:18:06 CEST 2016

=====

2016-09-14 19:18:06,902 INFO  
[org.jasig.cas.CentralAuthenticationServiceImpl] - <Granted  
service ticket [ST-1-ljGDvgc5XGBkjRvausFQ-cas01.srvapp.org]  
for service [https://biblio.vodeclie.com/fr/dashboard] for  
user [A36079]>

2016-09-14 19:18:06,902 INFO  
[com.github.inspektr.audit.support.Slf4jLoggingAuditTrailManager] - <Audit trail record BEGIN

=====

WHO: A36079  
WHAT: ST-1-ljGDvgc5XGBkjRvausFQ-cas01.srvapp.org for  
https://biblio.vodeclie.com/fr/dashboard  
ACTION: SERVICE\_TICKET\_CREATED  
APPLICATION: CAS  
WHEN: Wen Sep 14 19:18:06 CEST 2016

=====



## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

Le sujet proposé décrivait la transformation numérique d'un réseau régional de bibliothèques et posait des problématiques d'hébergement de contenus multimédia divers, produits par les usagers, à caractère éventuellement personnel. Le sujet conduisait donc la personne candidate à questionner les normes et réglementation juridique permettant la protection des données personnelles. Enfin, toujours d'un point de vue technique, la personne candidate était invitée à examiner les dispositifs techniques à privilégier dans l'architecture du système et les investissements associés.

Le sujet pouvait aussi être appréhendé d'un point de vue stratégique : le réseau de bibliothèques devait en effet trouver sa place sur un marché concurrentiel, occupé par des acteurs privés. Cette concurrence potentielle impliquait une réflexion sur la façon dont le collectif pouvait assurer la qualité (et l'amélioration continue) des services digitaux.

La personne candidate pouvait plus largement se poser la question de la valeur générée par les services proposés par les organisations, tant du point de l'utilisateur final que des acteurs métiers, ce qui conduisait la personne candidate à se questionner sur la gouvernance du système d'information (incluant une réflexion sur la valeur et la gestion des coûts, l'alignement stratégique et la sécurité).

Enfin, se posait la question de la gestion du projet et de la conduite du changement, de ses facteurs clef de succès ainsi que des comportements ou dynamiques collectives pouvant l'entraver.

## BIBLIOGRAPHIE

---

Morley, C., Figueiredo, M. A. B., & Gillette, Y. (2011). *Processus métiers et systèmes d'information : gouvernance, management, modélisation*. -3e édition (p. 307). Dunod.

Fallery, B. Rowe, F. & Kalika, M. (2012), *Systèmes d'information et management des organisations : Cas et applications*, (p.215) Vuibert : Paris.

Reix, R., Fallery, B., Kalika, M., & Rowe, F. (2016). *Systèmes d'Information et Management des Organisations-7ème édition*.

Kalika, M., Walsh, I., & Dominguez-Pery, C. (2018). *Les grands auteurs en systèmes d'information*. Éditions EMS.

Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. Sage.

Dagorn, N. (2008). Politiques en matière de sécurité des systèmes d'information inter-organisationnels : une enquête dans dix grandes entreprises. *Systèmes d'information management*, 13(2), 97-125.

## OPTION E – Production de services

### SUJET PROPOSÉ

Pour la session 2021, le cas de l'hôtel Crown Plaza a été proposé. Le sujet ainsi que des pistes d'exploitation sont fournis infra.

### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	4
<b>Moyenne</b>	9.75
<b>Écart type</b>	5.56
<b>Note minimale</b>	6
<b>Note maximale</b>	18
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	3
Comprises entre 10 et moins de 14	0
Égales ou supérieures à 14	1

### COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATES ET LES CANDIDATS

#### OBSERVATIONS SUR LE FOND

L'épreuve orale est composée d'un exposé d'une durée de 40 minutes maximum et d'un entretien d'une durée de 20 minutes maximum. Elle consiste à traiter un cas pratique relatif au secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration (THR), comprenant un ensemble de documents remis aux candidates et aux candidats.

Une bonne prestation repose sur une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité. Des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas sont présentés avec appuis de fondamentaux, d'outils, de références scientifiques rattachés au sujet. Une problématique est clairement posée. Des choix stratégiques et opérationnels sont formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée. Les préconisations émises, en lien avec le diagnostic, sont hiérarchisées, évaluées, le cas échéant, d'un point de vue organisationnel, financier et temporel. Toute bonne prestation inclut des réponses précises, concises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l'entretien.

L'épreuve orale a, notamment, pour objet de valider 4 éléments clés.

Le premier apprécié est la maîtrise du socle de connaissances de base. La convocation des connaissances doit être adaptée en fonction du sujet proposé.

Le jury est sensible à une sélection de connaissances pertinente plutôt qu'à un étalage sans structure de connaissances éparses.

Le deuxième élément évalué porte sur la capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'approprier le contexte dans lequel une organisation évolue et confronter celui-ci aux caractéristiques de cette dernière. Les informations situées en annexe permettent cette construction et doivent pas faire l'objet d'une simple paraphrase. Dans l'hypothèse où la personne candidate estimerait manquer de données ou d'informations, elle est tout à fait libre d'en postuler d'autres à la condition que celles-ci fassent l'objet d'hypothèses ou d'axiomes clairement précisés. Du diagnostic effectué émerge une problématique qui doit être considérée comme une question majeure que se pose toute personne responsable d'une structure relevant du secteur THR.

La troisième composante évaluée est l'aptitude de la personne candidate à formuler des propositions cohérentes et d'apporter un ensemble de réponses à la problématique posée.

Enfin, l'entretien avec le jury, qui suit l'exposé de la personne candidate, permet d'évaluer une quatrième dimension : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre. La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogation afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés. Les questions sont formulées pour éclairer, approfondir, compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances académiques présentées supra et professionnelles, attachées au secteur THR. Ce temps d'échange conduit la personne candidate à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non faisabilité ou l'adaptation nécessaire de choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel. La personne candidate peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'elle n'avait pas su mettre en avant lors de l'exposé. Cette seconde partie de l'épreuve nécessite de la part de la personne candidate un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture et assertivité.

## OBSERVATIONS 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 à la personne candidate la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'une enseignante ou d'un enseignant. Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans faute

d'orthographe. Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

### **CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS**

---

Outre les conseils déjà prodigués, les candidates et les candidats sont invités à une préparation spécifique de l'épreuve orale. Rythme de la voix, vocabulaire et langage corporel doivent être travaillés afin de soutenir et de mettre en évidence la pertinence des propos. Il est conseillé aux candidates et aux candidats de préparer leurs expressions verbales et para verbales. L'épreuve orale n'est pas une épreuve où l'on parle. C'est une épreuve où l'on communique, l'on intéresse et l'on convainc

**Cas l'Hôtel Crown Plaza**

Les travaux de Parsons mettent en lumière la complexité croissante des systèmes en général et des systèmes organisationnels en particulier. Les acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration (THR) n'échappent à cette dynamique. Le courant néo évolutionniste préconise une très forte corrélation entre l'environnement et les organisations. De prime abord, l'adaptation de l'entreprise à l'environnement est une maxime principale. Cependant, le développement des recherches en matière de stratégie postule l'existence d'un phénomène inverse : l'entreprise a la faculté de modifier son environnement.

Quoiqu'ancienne, l'analyse de Porter est toujours inscrite au « panthéon » de la vision stratégique. Le recours à l'une de ces modalités est conditionné par le choix du dirigeant, le respect de la cohésion stratégique et les attentes des parties prenantes.

Ainsi de nombreuses interrogations se posent aux acteurs du secteur THR.

En votre qualité de responsable de l'hôtel Crown Plaza, vous devez présenter un exposé précisant les différentes politiques stratégiques, susceptibles d'être adoptées par une entreprise relevant du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et/ou de la restauration et mettre en évidence les éventuelles contraintes et oppositions des parties prenantes.

Vous utiliserez vos connaissances personnelles et le dossier documentaire ci-joint.

## Document 1 – Fiche signalétique de l'hôtel Crown Plaza

### **Hôtel Crown Plaza \*\*\*\*\*** 41, Boulevard du Passet

13008 Marseille – France

Tél. +33 (0)4 33 16 49 00 Fax : +33 (0)4 33 16 49 01

Email : [hotel.Crown@gmail.com](mailto:hotel.Crown@gmail.com) - Web. : <http://www.hotelcrown.fr>

#### **L'HÔTEL**

##### **44 chambres sur 2 niveaux :**

- ! 18 chambres à grand lit
- ! 32 chambres à deux lits
- ! 4 junior suites

##### ***Équipement des chambres***

- |                                   |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| ! Climatisation et insonorisation | ! Sèche cheveux      |
| ! Télévision avec réseau câblé    | ! Coffre individuel  |
| ! Téléphone - connexion wifi      | ! Balcon ou terrasse |
| ! Minibar                         |                      |

#### **LA RESTAURATION**

Le restaurant « **Les Délices Marseillais** » possède une salle d'une capacité de 120 places et une terrasse ombragée d'une capacité de 60 couverts en été. Le chef propose une cuisine de qualité mettant en œuvre les produits des terroirs de France.

#### **LE BAR**

Le bar « **Le Montecristo** » est ouvert de 10 heures à 2 heures. Un grand choix de boissons alcoolisées peut y être dégusté, jus de fruits, sodas, ainsi que des cocktails. Une animation musicale est proposée tous les soirs de 19 h à 24 heures.

#### **LES SALONS**

9 salons modulables, totalisant une superficie de 500 m<sup>2</sup>, sont à la disposition de la clientèle pour des réunions, séminaires, repas de 10 à 300 personnes.

#### **LES PRESTATIONS**

- |             |                                     |
|-------------|-------------------------------------|
| ! Piscine   | ! Service coffre-fort               |
| ! Sauna     | ! Salle de musculation              |
| ! Jacuzzi   | ! Parking privé                     |
| ! Tennis    | ! Conciergerie                      |
| ! Boutiques | ! Salon de coiffure et d'esthétique |

## **Les établissements diversifient leurs activités et ouvrent leurs portes aux clients extérieurs**

La République du Centre

Vendredi 24 janvier 2020

À l'hôtel, on ne vient pas que dormir.

Quand on habite dans l'agglomération orléanaise, on ne franchit que rarement les portes des hôtels. Erreur, car une large palette de services s'offre à vous.

- Prendre un petit déjeuner ou bruncher. La grande majorité des hôtels servent des petits déjeuners sous forme de riches buffets continentaux (salés et sucrés). Cela peut dépanner des voyageurs, des voisins. Bien souvent, il n'est pas besoin de réserver. Comptez 9,45 euros à l'Ibis Centre, 20 euros à l'Empreinte hôtel (4 étoiles) avec un large choix de charcuteries, produits sans gluten, céréales; 13,40 euros pour le buffet bio de l'hôtel Abeille (sur réservation), 17 euros au Novotel de Saint-Jean-de-Braye; 15 euros au Best Western hôtel d'Arc et 17,70 euros au Mercure Bords de Loire.

L'option brunch est proposée par l'hôtel Abeille les samedis, dimanches et jours fériés (20 euros, sur réservation). L'Empreinte hôtel en organise un, un dimanche par mois (sur réservation, 40 ou 48 euros avec champagne). Il est proposé tous les dimanches au Novotel Demeures de campagne (25 euros).

- Déjeuner ou dîner. Les restaurants des hôtels sont ouverts à tous. Avantage : ils ont une large amplitude horaire. Vous pourrez ainsi déjeuner ou dîner à l'Ibis Centre (juste le soir), au Novotel Saint-Jean-de-Braye, au Novotel Demeures de campagne à La Source et à la brasserie Le M. du Mercure Bords de Loire (parking sur place).

- Aller au bar/salon de thé. Un autre classique, encore plus répandu pour profiter d'un cadre paisible, cocooning pour siroter un thé ou un cocktail à toute heure de la journée, y compris tard en soirée. L'hôtel Abeille vous accueille dans sa chaleureuse salle au rez-de-chaussée ou sur sa superbe terrasse sur les toits (qui rouvrira aux beaux jours) pour un thé, café ou formule apéro (verre au vin de 6 à 9 euros et planche bio à 9,50 euros). À l'Empreinte hôtel, on sert notamment des planches apéro à partager et une récente formule goûter (10 euros). On peut aussi se poser au Novotel Saint-Jean-de-Braye, à l'Escale Oceania hôtel d'Orléans et au Novotel Demeures de campagne, à La Source (avec terrain de pétanque ou babyfoot géant), tous trois ouverts sept jours sur sept.

- S'offrir un spa ou des soins. L'Empreinte hôtel est le seul d'Orléans à offrir ce service. Hammam, sauna et jacuzzi sont accessibles sur réservation (45 euros les 90 minutes, sept jours sur sept) et peuvent même être privatisés pour deux en soirée, pendant une heure et demie (125 euros). Tout soin acheté offre trente minutes d'accès au spa.

- Assister à un concert. Chaque troisième jeudi du mois, le Mercure Bords de Loire programme une soirée jazz, dès 19 heures, en partenariat avec Bécarre Prod (réservation d'une table conseillée). Jazz aussi à l'Empreinte hôtel, un vendredi soir par mois. Le jazz résonne encore tous les vendredis soir au Novotel Demeures de campagne (gratuit).

- Suivre un match. Fans de sport, ne manquez plus aucune rencontre, pizza à la main : l'hôtel Ibis centre, abonné à de très nombreuses chaînes, propose des diffusions dans un salon lounge.
- Acheter des produits locaux. L'hôtel Abeille, le Novotel Demeures de campagne et l'Empreinte hôtel disposent d'un coin boutique, qui permet d'acheter des cosmétiques, de la papeterie, du miel et des confitures locales, des mugs
- Réserver une salle. Pour une réunion ou un séminaire, c'est possible au Campanile Centre Gare (40 personnes), au Best Western (50 personnes), au Novotel Saint-Jean-de-Braye (160 personnes), à l'Escale Oceania (cinq salles), à l'Empreinte hôtel (dans la partie galerie, de 45 à 90 personnes), au Mercure Bords de Loire (plusieurs salles) et à l'hôtel Abeille (44 pers.).

## **L'esclavage, c'est fini, même pour les femmes de chambre**

Libération 10 mars 2020

Depuis huit mois, les femmes de chambre de l'hôtel Ibis des Batignolles à Paris n'ont pas d'autres recours que la grève à cause de l'usage systématique de la sous-traitance par le groupe Accor.

Depuis huit mois, les femmes de chambre de l'hôtel Ibis des Batignolles, (Paris XVIIe), avec le soutien de leur syndicat CGT-HPE, sont en grève pour dénoncer les conditions de travail qu'elles subissent du fait de la politique de sous-traitance du groupe Accor Hotels.

Le 6 février, le gouvernement a publié une enquête sur les discriminations à l'embauche, fondée sur les méthodes de testing et commanditée par le ministère chargé de la Ville et du Logement. Sur les 40 entreprises cotées en Bourse testées, sept sont mises en cause et, parmi elles, le groupe Accor Hotels. Surprise ? Non, tout le monde le savait déjà, puisque le même groupe avait déjà été épinglé pour la même raison en mars 2017. Depuis, l'entreprise n'a mis en place aucun plan d'action satisfaisant pour remédier aux pratiques discriminatoires, qui persistent donc. Loin d'être fortuites, celles-ci s'expliquent par la politique de recrutement du groupe et son recours massif à la sous-traitance : cette stratégie lui permet de ne pas être l'employeur de salarié-e-s qui pourtant travaillent dans ses hôtels. Et si les discriminations commencent dès l'embauche, elles se poursuivent aussi une fois les personnes en poste. Le recours à la sous-traitance permet de masquer à bon compte la responsabilité du groupe hôtelier dans l'ensemble des pratiques discriminatoires qui caractérisent les conditions d'embauche et de travail : il s'agit d'une main-d'oeuvre essentiellement féminine et racisée, systématiquement sous-payée, et assignée aux activités de nettoyage épuisantes et dévalorisées qui sont au cœur de l'hôtellerie. Car employées en contrats à mi-temps et rémunérées non pas à l'heure mais à la chambre faite, les femmes de chambre travaillent autant que des salariées à temps plein, mais pour un salaire moitié moindre. Depuis le 17 juillet 2019, à l'hôtel Ibis des Batignolles, à Paris, 20 femmes de chambre, gouvernantes et équipiers du service dit de l'hébergement sont ainsi en grève



reconductible. Cela fait donc huit mois qu'elles dénoncent chaque jour cette politique de sous-traitance, et exigent leur embauche directe par le groupe Accor Hotels et la reconnaissance salariale du travail effectué. Victimes de harcèlement moral et sexuel, les grévistes réclament aussi le respect de leur dignité que le groupe Accor Hotels bafoue sans cesse par ses pratiques.

Leur traitement évoque des pratiques coloniales qui ont massivement assigné les femmes à la domesticité, à l'exploitation sexuelle et au travail gratuit. Les grévistes disent souvent que ce n'est pas parce qu'elles sont des femmes noires qu'elles doivent être traitées comme des esclaves. Car la majorité d'entre elles sont migrantes : elles viennent d'Afrique subsaharienne et ont des titres de séjour d'un an. Elles savent aussi que leurs employeurs les considèrent comme « arnaquables » ; de fait, c'est leur précarité administrative, politique et économique et non leur naïveté qui les expose à être plus facilement exploitées que d'autres : elles manquent de ressources pour faire valoir leurs droits. Élevant des enfants en bas âge, nombre d'entre elles sont contraintes d'accepter ces emplois, bien qu'ils se situent aux frontières de la légalité. Cependant, cette absence de choix ne les empêche pas, depuis huit mois, de résister.

Pendant ce temps, le groupe Accor Hotels campe sur ses positions et refuse d'embaucher directement les salariées, tandis que son sous-traitant, la société STN, affirme ne rien pouvoir faire, compte tenu de l'enveloppe négociée avec le groupe dans leur contrat commercial. La sous-traitance du travail s'explique par la recherche du profit, mais elle vient aussi renforcer d'autres logiques de domination, et notamment une division sexuelle et raciale du travail. Pourquoi le groupe Accor Hotels choisit-il de sous-traiter ces métiers en priorité, alors qu'un hôtel ne peut exister sans femmes de chambre et sans gouvernantes ? C'est qu'employer des femmes « qui n'ont pas le choix », sans diplômes ou avec des diplômes non reconnus en France lui permet de les exploiter en gardant le contrôle sur ces tâches dont l'importance est invisibilisée. Prises en charge par des travailleuses subalternes, elles demeurent ainsi dépréciées, aussi bien économiquement que symboliquement. Dissimulant la valeur du travail, la sous-traitance assure en outre l'isolement des salariées, l'éclatement des collectifs sur le lieu de travail et l'apparente irresponsabilité du groupe hôtelier dans l'exploitation des salariées. Le rapport du ministère a permis de mettre une nouvelle fois en lumière cette politique du groupe Accor Hotels. Pourtant, prétextant la liberté d'entreprendre, les gouvernements successifs se disent impuissants pour empêcher de telles pratiques : quels seront les effets réels de l'enquête commanditée par le gouvernement ? La discrimination est pourtant contraire à la loi. En attendant, les femmes de chambre de l'hôtel Ibis des Batignolles sont toujours déterminées à mener leur combat jusqu'au bout et à dénoncer les discriminations. Depuis huit mois, leur infatigable mobilisation pour des salaires justes, pour la dignité humaine et pour que le groupe Accor Hotels assume ses responsabilités d'employeur force le respect. C'est avec admiration que nous soutenons leur lutte utile et courageuse.

## Le premier hôtel géré par des robots ouvre ses portes au Japon

Le Monde

17 juillet 2015

Situé dans un parc d'attractions à Sasebo, l'hôtel Henn-na entend réduire ses coûts grâce aux robots qui accueillent les clients.

La réceptionniste de l'hôtel a l'air sympathique, avec son grand sourire, ses battements de cils et son uniforme blanc propre. Mais une fois la conversation engagée, il n'y a pas à s'y tromper : « Pour vous enregistrer, tapez 1 ». Car dans l'hôtel Henn-na, qui ouvre ses portes vendredi 17 juillet dans un parc d'attractions de Sasebo, dans le sud du Japon, la grande majorité du personnel est constituée de robots.

Et cela commence par l'accueil, avec cette réceptionniste androïde, accompagnée au comptoir voisin d'un dinosaure animé, ainsi que, cocorico, du robot français Nao. Le futur semble déjà là, mais il ne tient pas encore toutes ses promesses: difficile de converser avec ces robots, qui redirigent directement les clients vers un écran tactile pour qu'ils s'enregistrent.

« On va observer la réaction des clients »

« Nao est là pour offrir un accueil original, en donnant des informations. Il vous dit "Bienvenue à l'hôtel, vous pouvez vous enregistrer sur cette borne", il peut vous donner les horaires du petit-déjeuner », explique au Monde.fr Aurore Chiquot, directrice de la communication d'Aldebaran, l'entreprise française qui commercialise ce petit robot. Elle le reconnaît, « pour l'instant, c'est un peu simple, mais c'est une première étape », assure-t-elle.

« On va observer la réaction des clients dans un premier temps, pour voir ce qu'il serait possible de faire plus tard. C'est une manière de tâter le terrain. Ca va s'enrichir par la suite, on pourra peut-être par exemple avoir un dialogue avec Nao, qui sait déjà le faire. »

armi les autres créatures qui peuplent les lieux, un robot roulant apporte les bagages dans une des soixante-douze chambres, qui s'ouvrent par reconnaissance faciale. Et sur la table de nuit, un petit robot à l'allure enfantine, baptisé Tuly, allume ou éteint les lumières si on le lui demande – les murs sont dénués d'interrupteurs. Il est également capable de répondre à des questions simples, portant sur la météo par exemple.

Dans l'entrée du bâtiment, un bras mécanique géant, protégé par une vitre, fait office de vestiaire et de coffre-fort : il range dans de petits box les objets que lui confient les clients.

## **Relation client : les leçons de l'échec du premier hôtel entièrement robotisé**

La Tribune no. 6640

Vendredi 8 mars 2019

Premier fabricant mondial de robots, le Japon est particulièrement bien placé pour tester de nouvelles applications robotiques. Par exemple, dans l'industrie hôtelière. En 2015, un hôtel d'un nouveau genre a ainsi ouvert près de Nagasaki : l'hôtel Henn-na, principalement opéré par des robots. L'objectif affiché était d'introduire des technologies de pointe pour gagner en efficacité et, à terme, de devenir le premier hôtel au monde sans personnel humain. Accueillis par un robot-dinosaure, les clients étaient entourés d'applications robotiques en tous genres, de la conciergerie robotisée au bus-robot en passant par le robot-poubelle.

Or, en janvier 2019, après trois ans et demi d'exploitation, l'hôtel a annoncé se séparer de la moitié de ses 243 robots, jugés improductifs. Bien qu'anecdotique, cette expérience relance le débat de la place des robots dans les organisations et, dans le cas présent, dans la relation client. Elle questionne sur la possibilité de déléguer aux robots certaines tâches, voire l'ensemble d'un périmètre d'activités stratégiques comme la relation client.

### **Hard skills, soft skills**

Au premier abord, la réponse logique à cette question semble évidemment négative. Pourtant, la réalité est plus complexe. En effet, déléguer ne signifie pas laisser faire sans contrôle. Déléguer suppose de définir un périmètre de responsabilités et de décisions, des objectifs à atteindre et des critères d'évaluation. Cela implique du management : de la supervision et des points d'étape réguliers.

L'hôtel Henn-na avait d'ailleurs mobilisé des managers (humains) pour piloter en coulisses l'ensemble des activités, mais n'avait pas assez clairement défini les périmètres respectifs des opérateurs humains et robotiques. Alors, comment redistribuer les activités entre l'homme et une machine de plus en plus compétente ? Opérer ce partage des tâches soulève la question de la valeur créée pour l'entreprise: quelles activités, quelles étapes du parcours sont fortement créatrices de valeur et sources de différenciation ? Lesquelles sont des commodités ?

Réaliser ce travail permet d'identifier les compétences à mobiliser entre les savoirs et savoir-faire techniques (hard skills) et les savoir-être relationnel et émotionnel (soft skills). Les hard skills impliquent la capacité à exécuter vite et bien, avec précision et constance, des tâches clairement définies. Sur ce volet les machines sont particulièrement efficaces pour réaliser des tâches répétitives, peu complexes et pénibles. C'est pourquoi ils sont massivement utilisés par les entreprises dans des fonctions de production industrielle. Machines, les robots ne sont pas limités par des questions de fatigue, physique ou psychologique. Précis, ils répètent à l'infini le même geste avec une précision inatteignable par l'homme. L'avantage premier des robots tient donc à leur excellence dans les savoir-faire.

Le développement de l'Internet des objets et des algorithmes a par ailleurs permis de doter les objets d'« intelligence ». Ceci a donné un nouvel essor à la robotisation puisqu'il est à présent possible aux robots d'être efficaces dans le traitement et le stockage des données. Le savoir est ainsi devenu le nouveau territoire de la machine. Stockage, traitement, vitesse... les robots épluchent des masses importantes de données avec une efficacité sans commune mesure avec celle des opérateurs humains. Pour toutes ces raisons, les hard skills constituent le fort des robots dans la relation client. Quant aux soft skills, ils font appel à l'adaptabilité relationnelle, l'intelligence des situations, l'empathie, etc. Or, les robots et leurs algorithmes ne sont pas encore capables de développer, en tant que tels, un savoir-être leur permettant de gérer des situations ambiguës, complexes et inattendues.

### **Adaptabilité et reconnaissance**

Reprenons le cas de l'hôtel Henn-na qui a choisi de déléguer sa relation client à des machines. Quelles sont les attentes des clients du secteur de l'hôtellerie ? De l'efficacité, certes, pour un check-in rapide ou encore une chambre conforme à leurs attentes; mais également une personnalisation des réponses et une adaptabilité pour proposer rapidement des solutions face à des demandes non anticipées. C'est pourquoi les moments de contact normés et définis sont aisément déléguables à des robots. Mais la relation client ne peut être réduite à des opérations normées car elle demande de l'adaptabilité et de la reconnaissance. Pour cette raison, elle requiert des compétences relationnelles et émotionnelles.

Le slogan de l'hôtel Henn-na était : « the ultimate in efficiency » (l'efficacité ultime). Or, son pari du tout-robot dans la relation client est pour l'instant raté. Cet échec ne signifie pourtant pas qu'il n'est pas possible de déléguer aux robots, mais pas n'importe quelles activités ni n'importe quelles étapes de la relation client. Le cas souligne en creux qu'elle doit être réservée aux interactions qui ne demandent que peu d'adaptabilité et d'intelligence émotionnelle. Répondre à une question standard (« quelle heure est-il ? ») ou encore réaliser le check-in dans un grand nombre de langues sont des tâches que les robots sont aujourd'hui capables de réaliser (certes avec une supervision comme pour les caisses en libre-service). Mais ils ne sont pour l'instant pas capables d'aider une personne en prenant en compte sa situation personnelle, ses envies ou comprendre des demandes complexes et floues; autant de tâches qui sont pourtant essentielles.

Quelle sera alors la relation client de demain ? La rapidité et la rigueur d'exécution sont déterminantes et les robots vont certainement jouer un rôle croissant dans la tenue de cette promesse de base. Dans un environnement hypercompétitif, cela est nécessaire mais non suffisant. La différence passe par la capacité à délivrer une relation client non copiable, surprenante et permettant de vivre une expérience à part entière. C'est là le terrain de jeu de l'homme. La relation client sera à la fois de plus en plus robotisée ET de plus en plus humaine : les entreprises qui combineront et superviseront efficacement les deux auront une vraie longueur d'avance. Une autre question se fait alors jour : peut-on déléguer le management à un robot ?

## Au Japon, l'hôtel géré par des robots fait machine arrière

Libération, no. 11704

Jeudi 17 janvier 2019

L'établissement Henna, qui devait être le premier au monde entièrement tenu par des robots, renvoie la moitié de son «personnel», victime de bugs à répétition.

Le réceptionniste a les dents longues et sort facilement ses griffes. Sa collègue en tailleur blanc, cheveux et foulard joliment noués, est aussi impassible à la fourrure de son voisin qu'aux appareils photo régulièrement brandis sous son nez. «Irashaimasu !» («bienvenue !»). La belle et la bête accueillent les clients amusés. À l'hôtel Henn-na, qui signifie «bizarre», «étrange» ou «drôle» en français, les créatures artificielles sont aux manettes.

Lancé en fanfare en juillet 2015 en plein cœur du gigantesque parc d'attractions Huis Ten Bosch à Sasebo, près de Nagasaki, dans le sud du Japon, l'établissement devait être le premier au monde entièrement tenu par des robots. Las, il congédie aujourd'hui la moitié des 243 machines qu'il emploie. Motif ? Elles plombent la productivité. Loin de faire baisser la main-d'oeuvre, les robots l'augmenteraient, car leurs multiples dysfonctionnements exigent trop souvent l'intervention d'humains. Un comble pour de simples machines.

Tulipe. Au début, pourtant, l'histoire semblait séduisante. Le succès du premier hôtel Henn-na étant au rendez-vous, d'autres enseignes ont suivi à Tokyo et dans ses environs, bientôt à Osaka, Fukuoka et Kyoto. «Le Japon manque de chambres d'hôtel et de main-d'oeuvre, a déclaré Miura Tatsuki, directrice de la division des relations publiques de l'agence de voyages HIS à la tête du réseau. Nous avons créé cet hôtel en partie pour répondre aux problèmes de société.». À Sasebo, un vélociraptor à noeud papillon et une humanoïde battant des cils gèrent les enregistrements. Deux «concierges» Nao, petits androïdes du Français Aldebaran racheté par le holding nippon Softbank, guident les clients, les orientent ou les informent des horaires du petit-déjeuner. Logé dans une élégante cage en verre aux murs tapissés de tiroirs blancs, un bras robotique se charge de la consigne.

Les distractions continuent au fil des couloirs. Deux chariots à roulettes portent les bagages jusqu'au seuil des portes. Enfin, dans chacune des chambres, une tulipe en plastique rose trônant sur le chevet fait office de réveil ou d'interrupteur à condition de l'interpeller au préalable par son prénom. «Churi-chan !» «Nan deshoka ?» («que puis-je faire ?») répond la fleur qui s'exécute sur une série de commandes simples, formulées en japonais, telles «éteins la lumière», «quelle sera la météo demain ?» ou «quelle heure est-il ?»

Dès l'inauguration, les responsables se montraient très satisfaits des effectifs. «Nous employons plus de 80 robots contre une dizaine d'humains seulement», se félicitait alors Kotaro Takada, de la compagnie Huis Ten Bosch. Les embauches ont rétréci les troupes, du moins celles en chair et en os : il y a désormais plus de 200 robots contre 8 humains. Une aubaine, assurément. Les machines distraient et attirent les clients, et surtout, elles ne réclament ni pause ni salaire. Face au déclin de la population et au nombre croissant de touristes étrangers, elles offrent donc une belle occasion de baisser drastiquement les coûts de personnel. Mais pourquoi encore employer des hommes ? À Sasebo, un petit nombre d'humains a la noble tâche de veiller au bon fonctionnement de l'hôtel via les caméras de

surveillance. Les autres manient l'aspirateur et le chiffon. «Les robots et l'eau ne font pas bon ménage», regrettait Kotaro Takada. «Ils ne savent toujours pas faire les lits !» déplorait pour sa part le patron du complexe, Hideo Sawada.

Capricieux. À croire que le propre de l'intelligence humaine se loge dans un coup d'éponge ou le pli d'un drap. Reste que si les robots sont corvéables, ils demeurent capricieux. À l'inauguration, les bugs étaient déjà nombreux. «Cet hôtel, c'est un numéro zéro», disait humblement Kotaro Takada, qui ne parvenait pas à dompter les machines. Plus de trois ans après, les plaintes s'accumulent. Des concierges statiques incapables de répondre à la moindre question. Des robots porteurs qui n'atteignent qu'une dizaine de chambres sur les 200 de l'établissement, les dénivelés ayant trop vite raison de leurs roulettes. Un rapide coup d'œil sur les commentaires en ligne montre que la principale cible des reproches, c'est Churi-chan, la tulipe en chambre. «Désolé, je n'ai pas compris. Pourriez-vous répéter votre demande ?» lance-t-elle d'une voix nasillarde à toute heure. Nombre de clients se plaignent de nuits peu relaxantes car Churi-chan se met à parler de manière intempestive. L'un d'entre eux, après plusieurs réveils, a compris que ce qui déclenchait ses répliques étaient en réalité... ses ronflements intenses. La tulipe fait partie des licenciés.

## LES PERFORMANCES DES RELAIS DEPARTEMENTAUX DU SUD-EST JANVIER 2020

	Résultats MENSUELS d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1
<b>83 Var</b>						
Super-économique	40,5%	-1,1	42,3	4,7%	17,1	1,9%
Economique	44,5%	-1,0	62,9	1,8%	28,0	-0,3%
Moyen de Gamme	41,0%	4,1	75,6	-1,8%	31,0	9,2%
Haut de Gamme	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>83 Var</b>	<b>41,5%</b>	<b>0,8</b>	<b>60,7</b>	<b>4,0%</b>	<b>25,2</b>	<b>6,0%</b>
Toulon	43,3%	2,7	63,6	4,7%	27,5	11,6%

	Résultats MENSUELS d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1
<b>84 Vaucluse</b>						
Super-économique	43,8%	-0,9	40,0	5,4%	17,5	3,3%
Economique	46,0%	2,3	61,6	0,9%	28,3	6,1%
Moyen de Gamme	42,6%	2,2	84,8	1,6%	36,1	7,2%
Haut de Gamme	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>84 Vaucluse</b>	<b>43,2%</b>	<b>1,1</b>	<b>60,9</b>	<b>4,1%</b>	<b>26,4</b>	<b>6,9%</b>
Avignon	46,4%	1,8	63,3	1,7%	29,4	5,8%

	Résultats CUMULES d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1
<b>83 Var</b>						
Super-économique	40,5%	-1,1	42,3	4,7%	17,1	1,9%
Economique	44,5%	-1,0	62,9	1,8%	28,0	-0,3%
Moyen de Gamme	41,0%	4,1	75,6	-1,8%	31,0	9,2%
Haut de Gamme	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>83 Var</b>	<b>41,5%</b>	<b>0,8</b>	<b>60,7</b>	<b>4,0%</b>	<b>25,2</b>	<b>6,0%</b>
Toulon	43,3%	2,7	63,6	4,7%	27,5	11,6%

	Résultats CUMULES d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1
<b>84 Vaucluse</b>						
Super-économique	43,8%	-0,9	40,0	5,4%	17,5	3,3%
Economique	46,0%	2,3	61,6	0,9%	28,3	6,1%
Moyen de Gamme	42,6%	2,2	84,8	1,6%	36,1	7,2%
Haut de Gamme	nd	nd	nd	nd	nd	nd
<b>84 Vaucluse</b>	<b>43,2%</b>	<b>1,1</b>	<b>60,9</b>	<b>4,1%</b>	<b>26,4</b>	<b>6,9%</b>
Avignon	46,4%	1,8	63,3	1,7%	29,4	5,8%

*Prix moyen et RevPAR en euros HT - Source: OlaKala\_destination*

## LES PERFORMANCES DES RELAIS DEPARTEMENTAUX DU SUD-EST JANVIER 2020

	Résultats MENSUELS d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1
<b>06 Alpes Maritimes</b>						
Super-économique	39,7%	3,5	45,1	9,0%	17,9	19,7%
Economique	39,7%	1,5	57,0	1,9%	22,6	5,8%
Moyen de Gamme	46,2%	3,4	77,2	-1,3%	35,6	6,6%
Haut de Gamme	43,9%	0,1	133,3	0,5%	58,5	0,6%
06 Alpes Maritimes	43,4%	1,8	93,9	0,6%	40,8	5,1%
Antibes-Juan-les-Pins	31,5%	0,1	78,2	3,2%	24,6	3,4%
Cannes	32,5%	-3,4	125,5	-2,6%	40,7	-11,8%
Menton	66,3%	8,6	90,8	2,5%	60,2	17,8%
Nice	47,5%	3,8	86,6	3,3%	41,2	12,4%

	Résultats CUMULES d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1
<b>06 Alpes Maritimes</b>						
Super-économique	39,7%	3,5	45,1	9,0%	17,9	19,7%
Economique	39,7%	1,5	57,0	1,9%	22,6	5,8%
Moyen de Gamme	46,2%	3,4	77,2	-1,3%	35,6	6,6%
Haut de Gamme	43,9%	0,1	133,3	0,5%	58,5	0,6%
06 Alpes Maritimes	43,4%	1,8	93,9	0,6%	40,8	5,1%
Antibes-Juan-les-Pins	31,5%	0,1	78,2	3,2%	24,6	3,4%
Cannes	32,5%	-3,4	125,5	-2,6%	40,7	-11,8%
Menton	66,3%	8,6	90,8	2,5%	60,2	17,8%
Nice	47,5%	3,8	86,6	3,3%	41,2	12,4%

	Résultats MENSUELS d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1	jan 20	Var. N-1
<b>13 Bouches du Rhône</b>						
Super-économique	52,7%	-4,8	45,3	-1,1%	23,9	-9,4%
Economique	51,9%	0,0	63,0	-4,2%	32,7	-4,2%
Moyen de Gamme	52,3%	2,9	87,4	-3,8%	45,7	1,8%
Haut de Gamme	52,8%	4,5	127,9	-8,4%	67,6	0,2%
13 Bouches du Rhône	52,4%	0,1	75,0	-2,3%	39,3	-2,2%
Marseille	54,0%	0,3	76,6	-3,0%	41,3	-2,5%

	Résultats CUMULES d'activité hôtelière					
	Taux d'Occupation %		Prix Moyen HT		RevPAR HT	
	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1	Cumul à jan 20	Var. N-1
<b>13 Bouches du Rhône</b>						
Super-économique	52,7%	-4,8	45,3	-1,1%	23,9	-9,4%
Economique	51,9%	0,0	63,0	-4,2%	32,7	-4,2%
Moyen de Gamme	52,3%	2,9	87,4	-3,8%	45,7	1,8%
Haut de Gamme	52,8%	4,5	127,9	-8,4%	67,6	0,2%
13 Bouches du Rhône	52,4%	0,1	75,0	-2,3%	39,3	-2,2%
Marseille	54,0%	0,3	76,6	-3,0%	41,3	-2,5%

Prix moyen et RevPAR en euros HT - Source: OlaKala\_destination



## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

### Contexte du cas

Évoluant dans un contexte concurrentiel prononcé, les entreprises d'hôtellerie – restauration – tourisme sont impliquées dans une dynamique les amenant à rechercher des stratégies et à élaborer des tactiques leur permettant d'augmenter leurs marges. Sur la base de ce constat, le cas de l'hôtel Crown Plaza est soumis à l'attention des candidates et des candidats.

### Présentation du diagnostic

Les informations relatives à l'hôtel Crown Plaza précisent que ce dernier se trouve à Marseille, donc dans les Bouches du Rhône et proposent des prestations répondant aux exigences fixées par le classement 5 étoiles. Les données de l'UMIH indiquent que les hôtels haut de gamme du département 13 connaissent une occupation croissante de 4.5% sur 2019-2020 et une baisse du prix moyen de la chambre de 8.4%. Pour la conduite du diagnostic, il convient de postuler que l'hôtel Crown Plaza connaît la même situation que le secteur. Dès lors se pose alors la question suivante : quelle stratégie adopter pour répondre aux exigences des différentes parties prenantes ?

La littérature en science du management présente différentes options.

La première s'oriente vers la diminution des coûts de production. À l'aune des documents relatifs à l'Hôtel Henna, l'on mesure qu'une option se dessine dans la réduction des charges de personnel. En identifiant des tâches récurrentes et standardisées, il est possible d'introduire des robots, acquis par le biais d'achat ou de location, permettant de remplacer ainsi des acteurs. La pertinence de cette substitution apparaît contingente à la vision que les clients ont du service hôtelier. Dans l'hypothèse d'une approche utilitariste, l'hôtel n'est perçu qu'à l'aune de sa fonction technique : mise à disposition d'un lit pour dormir. En contrepartie, le client recherche un prix le plus bas possible. Cette option est adoptée en France par Formule 1. Pour d'autres approches comme celle du rite ou de la valeur, le client inscrit sa démarche dans le cadre d'une valorisation sociale et/ou psychologique. Le prix n'est alors qu'une donnée secondaire dans le cadre du processus de prise de décision d'achat. L'amplitude des services et leurs qualités apparaissent comme une composante essentielle. C'est ainsi que se détermine l'activité de l'hôtellerie haut de gamme et explique, pour partie, l'échec de la robotisation de la chaîne Henna. L'absence de personnel altère la reconnaissance sociale et culturelle dont le client a besoin.

La seconde option repose sur la différenciation de la production. Comme l'indique Porter, l'organisation qui l'applique tend à présenter sa production comme étant unique sur le marché. À défaut de pouvoir protéger ses prestations, celles-ci deviennent facilement imitables par des abonnés (*followers*) à l'affût de toutes opportunités. Ainsi peut-on songer que si la confrontation peut être temporairement décalée, elle n'est en pas moins présente et s'illustre par une cannibalisation de la clientèle existante.

Une troisième voie apparaît dans les travaux de Thietard sous la dénomination de différenciation concentrique. À partir d'activités constitutives du « *core business* », l'organisation développe de nouvelles prestations en fonction de compétences disponibles ou facilement accessibles. Ainsi que l'illustre l'ouvrage l'Océan Bleu, cette approche permet à l'entreprise de réfléchir sur les caractéristiques des non clients afin de les convertir en clients. Le mouvement *Staycation* en est un exemple. Le territoire est potentiellement générateur de nouveaux clients qui viennent consommer des prestations de restauration,

de massages proposées par des établissements qu'ils ne prenaient pas en considération en l'absence de restriction de déplacement. Offre et demande étant attachées au même territoire géographique, la dynamique concurrentielle est fortement réduite et permet alors aux organisations d'accroître les éléments constitutifs de leur rentabilité et de leur productivité.

### **Conclusion**

La vision classique de politique stratégique des organisations oscille entre faire et faire faire avec pour unique objet d'attention un ensemble pré défini de clients. Quelle que soit la perfection que l'on attribue à la relation classique entreprise client, la confrontation concurrentielle est inévitable et ne peut que remettre en cause la pérennité des acteurs.

Afin de s'en soustraire, une attention accrue portée à l'environnement permet de mettre en évidence des groupes de non clients susceptibles d'être transformés en clients. La littérature académique regorge d'exemples illustrant cette dynamique. En adaptant les modalités de consommation des prestations, comme le stipule le label Tourisme et Handicap, en adoptant de nouvelles valeurs et modes de communication, émergent les déterminants d'une stratégie dite de l'océan bleu qui conduisent l'organisation à se développer sans altérer sa capacité à gérer ses ressources ou son aptitude en acquérir de nouvelles.