



**MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE  
ET DE LA JEUNESSE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Concours : agrégation externe**

**Section : économie et gestion toutes options**

**Session 2022**

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

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

## SOMMAIRE

<b>Message du directoire</b> .....	3
Avertissement aux candidats.....	5
Calendrier du concours .....	5
Statistiques générales du concours – session 2022 .....	6
<b>Epreuves écrites d’admissibilité</b> .....	8
Dissertation portant sur le management .....	9
Composition à partir d’un dossier portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires .....	22
Composition portant sur un dossier en économie .....	30
Etude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations.....	39
Option A : administration et ressources humaines .....	39
Option B : comptabilité, finance, contrôle .....	51
Option C : marketing .....	58
Option D : système d’information .....	62
Option E : production de services (transport et logistique) .....	68
<b>Epreuves orales d’admission</b> .....	76
Leçon portant sur le management .....	77
Exposé portant sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires .....	91
Exposé portant sur l’économie .....	96
Epreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l’option choisie .....	103
Option A : administration et ressources humaines .....	103
Option B : comptabilité, finances, contrôle .....	117
Option C : marketing .....	138
Option D : système d’information .....	144
Option E : production de services (transport et logistique) .....	170

## MESSAGE DU DIRECTOIRE

Les professeurs agrégés enseignent principalement dans les lycées, dans les classes préparatoires aux grandes écoles et dans les sections de techniciens supérieurs, et dans l'enseignement supérieur universitaire. Ils doivent répondre à des exigences scientifiques, de réflexion, de problématisation et pédagogiques de haut niveau.

Durant les trois semaines d'épreuves orales d'admission qui se sont tenues au lycée Gustave Flaubert de Rouen, le jury a été animé par le souci de recruter sur des critères objectifs les candidats répondant à ces exigences. Les candidats ont également été évalués sur leur capacité à intégrer les valeurs de la République dans leur réflexion.

Le directoire souhaite adresser un remerciement tout particulier à l'équipe de direction de l'établissement, qui accueillait ce concours, en particulier monsieur le Proviseur du lycée et madame la Directrice déléguée aux formations professionnelles et technologiques ainsi que le personnel de service et les appariteurs qui n'ont pas ménagé leur peine au cours de cette période particulièrement chargée afin d'installer les candidats dans les meilleures conditions possibles. Le directoire remercie également madame la Rectrice de l'académie de Normandie et les services du rectorat, en particulier madame la Cheffe du bureau des concours, à la division des examens et concours.

Le directoire est particulièrement heureux de féliciter les lauréats du concours qui ont démontré dans ces circonstances la maîtrise de disciplines aussi diverses que l'économie, le droit, le management et les sciences de gestion dans leurs différentes options, tout en mobilisant des capacités de réflexion, d'expression écrite et orale, ainsi que des qualités d'argumentation qui présagent de leurs compétences pédagogiques d'enseignant. Aux candidats malheureux, le directoire tient à leur assurer qu'ils n'ont pas démerité dans le cadre d'un concours exigeant, avec un nombre de places limité, surtout en cette période encore si complexe du point de vue sanitaire. Il ne peut que les encourager à se présenter à nouveau au concours et à prendre appui sur cette expérience pour réfléchir aux attendus des épreuves et à leur préparation.

La session 2022 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 100 candidats : 30 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 30 dans l'option B (Finance et contrôle), 30 dans l'option C (Marketing), 6 dans l'option D (Système d'information) et 4 dans l'option E (Production de services). Des candidats ont été proposés sur des listes complémentaires : 3 dans l'option A, 1 dans l'option B et 1 dans l'option C. Cette année encore, nous avons pu ainsi pourvoir l'ensemble des postes mis au concours dans les options A, B et C. Pour l'option D, sur les 7 postes ouverts au concours, 6 ont été attribués. L'option E (Production de services) était cette année encore, dédiée au secteur du transport et de la logistique. Sur les 5 postes à pourvoir dans cette option, 4 candidats ont été admis.

En 2022, 1528 candidats se sont inscrits, 578 (+17 par rapport à 2021) ont été présents aux trois épreuves écrites. Le nombre des admis (100) représente en moyenne 17,3 % des présents, ce qui traduit une très légère baisse du taux d'admission par rapport à 2021 (17,6 %) et une hausse par rapport à 2020 (14,8 %) provenant de la très légère augmentation des admis (96 en 2020) mais surtout à la baisse des présents (645 en 2020). Ce taux reste satisfaisant mais le faible nombre de présents par rapport au nombre d'inscrits (37,6% en 2022, 32,8 % en 2021 contre 34,38 % en 2020), que la crise sanitaire n'explique pas totalement, constitue légitimement un motif d'inquiétude, même s'il est en légère augmentation cette année.

Cette année encore, les commissions ont pu accueillir des candidats qui ont proposé des prestations d'un très bon niveau. Toutefois, le directoire se permet d'attirer l'attention des candidats sur les attendus suivants du concours :

- la maîtrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie et la connaissance des grands auteurs en économie et gestion. À ce titre, il est regrettable que les références théoriques des candidats soient souvent limitées, « plaquées » sans réflexion et parfois inadaptées au sujet et à la problématique. Une mise à jour de ces connaissances, en phase avec les derniers développements des idées, des concepts et des problématiques, est indispensable. Certes l'agrégation externe d'économie et gestion couvre plusieurs champs disciplinaires, mais la lecture d'ouvrages de référence est indispensable dans chacun de ces champs ;
- la capacité à problématiser et à mettre en évidence les enjeux théoriques, sociétaux ou organisationnels associés aux différents sujets proposés ;
- la capacité à mettre en œuvre et à justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options, à l'écrit comme à l'oral, présentent des cas concrets tirés de situations réelles. Il convient que les candidats puissent contextualiser les connaissances mobilisées et fassent la preuve de leurs capacités de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion réalistes et pertinents. Ils doivent démontrer une aptitude à l'opérationnalisation, à la prise de recul, à l'esprit critique ancrée dans les pratiques des organisations et, plus généralement, dans la vie des affaires ;
- enfin, futurs professeurs agrégés, les candidats doivent également démontrer leurs aptitudes pédagogiques dans la présentation d'une leçon qui peut mettre en jeu des questionnements complexes.

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

En souhaitant aux futurs et futures candidats et candidates une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2023, le directoire les invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui sont données par les commissions du jury chargées des différentes épreuves. La mise en œuvre de ces recommandations constitue une condition indispensable à la réussite au concours.

De manière générale, lors des oraux, le jury regrette que de trop nombreux candidats aient privilégié une préparation fondée sur l'accumulation d'exposés préparés qu'ils ont utilisés lors des 4 heures de préparation sans précaution, sans véritable analyse du sujet proposé, sans chercher à définir les termes du sujet, sans identifier une problématique pertinente. Cette stratégie les a conduits à de nombreux hors-sujets et approximations qui ont été pénalisants. La préparation des épreuves de l'agrégation nécessite un travail de fond afin de conduire une réflexion soutenue lors de l'épreuve.

Ce mot introductif du directoire est l'occasion de remercier en premier lieu les membres du jury pour leur engagement, leur disponibilité, leur professionnalisme, et parmi eux, les présidentes et présidents de commission qui, tout au long de l'année, ont coordonné la mise en œuvre des épreuves.

Le directoire adresse également ses remerciements à la responsable informatique du concours, professeure agrégée d'économie et gestion, pour sa très grande efficacité et disponibilité, notamment dans tous les aspects informatiques liés à la préparation des délibérations et à la convocation des candidats et enfin à la gestionnaire auprès de la DGRH, interlocutrice privilégiée des candidats pour les aspects administratifs du concours. Dans le contexte particulier de crise sanitaire auquel nous avons dû faire face, elles ont joué un rôle déterminant dans la réussite de cette session 2022.

## **Le directoire**

## AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

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

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid159832/sujets-rapports-des-jurys-agregation-2022.html>

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

En outre les éléments concernant la session 2023 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse

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

***Pour la session 2023, le jury a demandé un changement de programme pour l'option E avec une orientation Banque-Assurance.***

## CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les lundi 7, mardi 8, mercredi 9 mars 2022.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 21 avril 2022 à Paris.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Gustave Flaubert à Rouen. Elles ont débuté le 31 mai 2022 et ont pris fin le 16 juin 2022.

La délibération d'admission a eu lieu le 17 juin 2022.

**STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2022**

	<b>Options</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>Total</b>
<b>Général</b>	<b>Postes mis au concours</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>102</b>
	Candidats inscrits	449	340	624	68	47	<b>1528</b>
	Candidats présents	169	125	245	25	14	<b>578</b>
	<b>Ratio présents/postes</b>	<b>5,63</b>	<b>4,16</b>	<b>8,16</b>	<b>3,57</b>	<b>2,8</b>	<b>5,66</b>
<b>Admissibilité</b>	<b>Candidats admissibles</b>	<b>64</b>	<b>57</b>	<b>65</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>205</b>
	Moyenne des candidats ayant composé	6.26	5.41	5.51	5.96	4.44	
	Moyenne des candidats admissibles	9.15	7.57	8.64	7.10	5.75	
	<b>Moyenne du dernier admissible</b>	<b>7.06</b>	<b>5.10</b>	<b>7.00</b>	<b>5.52</b>	<b>5.03</b>	
<b>Admission</b>	<b>Candidats admis</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
	Candidats présents	56	50	58	14	6	184
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves admission+admissibilité)	8.80	7.58	8.16	6.02	7.06	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10.79	8.04	9.88	7.73	8.75	
	<b>Moyenne du dernier admis</b>	<b>8</b>	<b>6.67</b>	<b>7.71</b>	<b>6.56</b>	<b>6.52</b>	
	<b>Inscrits sur liste complémentaire</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>/</b>	<b>/</b>	<b>5</b>
	<b>Barre liste complémentaire</b>	<b>7.83</b>	<b>6.61</b>	<b>7.51</b>			
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	-	-	-	-	-	

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

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Postes à pourvoir	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125	122	97	94	99	102	102
Inscrits	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222	2246	2223	2076	1876	1798	1528
Présents	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728	663	735	673	645	561	578
Admissibles	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242	228	205	193	197	203	205
Admis	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108	95	96	94	96	99	100

En 2019, liste complémentaire de 13 postes.

**Barres d'admission\***

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Option A	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5	6,79	6,51	6,79	7,26	7,08	8,54	7,93	8,00
Option B	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75	6,42	6,40	6,43	7,05	7,03	6,73	6,73	6,67
Option C	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08	6,83	7	6,72	7,51	8,83	9,51	7,54	7,71
Option D	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08	6,35	6,73	7,35	7,03	7,10	6,48	6,57	6,56
Option E												7,00	7,92	6,96	6,54	7,08	9,23	-	6,92	7,52	5,62

\* En tenant compte de la liste complémentaire

## **ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ**



**DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT****1. Les résultats de la session 2022**

<b>Nombre de copies :</b>	<b>574</b>	
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	4,81	
Note la plus élevée	17	
Note la plus basse	0,50	
Écart-type	3,28	
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	313	54.53%
Comprises entre 5 et moins de 10	205	35,71%
Comprises entre 10 et moins de 14	45	7,84%
Égales ou supérieures à 14	11	1,92%

Comparaisons avec les années précédentes :

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Nombre de copies	<b>607</b>	668	722	737
Moyenne	5,02	4,51	4,69	4,81
Écart type	3,39	3,33	3,57	3,23
Intervalle de notes	0,50 à 16	de 0,5 à 18	de 0,5 à 16	de 0 à 15
Notes inférieures à 5 en %	52,39%	60,18%	59,97%	54,55%
Notes comprises entre 5 et moins de 10	35,91%	30,09%	28,81%	35,96%
Comprises entre 10 et moins de 14	9,56%	8,53%	9,28%	7,33%
Égales ou supérieures à 14	2,14%	1,20%	1,94%	2,17%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en Management pour la session 2022 poursuit sa légère baisse au regard des sessions précédentes (-5,5% par rapport à 2021 contre -9,1 % en 2021 par rapport à 2020, contre -15,93 % en 2020 par rapport à 2019). La moyenne est plus faible en 2022 par rapport à 2021 plus élevée que les trois années précédentes (+11,31% par rapport à 2020 et +7,04% par rapport à 2019 et +3,77% par rapport à 2018).

La disparité des notes reste stable : le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en légère augmentation (4,2 % après une baisse de 13 % par rapport à 2020), alors que le pourcentage des candidats ayant eu une note égale ou supérieure à 10 tend à diminuer de 17 % par rapport à 2021 après une hausse de 20,25 % par rapport à 2020 et +4,28 % par rapport à 2018). La part des candidats obtenant plus de 14/20 diminue également de 10,7 % après une hausse en 2021 (+78,33 % par rapport à 2020 et +10,31 % par rapport à 2019, le pourcentage de 2018 étant quasiment le même).

## 1. Analyse du sujet

Le sujet proposé cette année était le suivant : « Décision(s) et interaction(s) ».

L'idée des concepteurs du sujet était de proposer un sujet mettant en relation deux concepts forts afin d'amener les candidats à réfléchir sur leur articulation : sont-ils complémentaires ou peuvent-ils s'opposer ? La décision est-elle le seul résultat d'interactions ? Réciproquement, les interactions résultent-elles systématiquement d'une décision ?

Une des difficultés résidait dans la définition précise des termes du sujet. Il convenait de ne pas les négliger ni de réduire la portée d'un des deux concepts, et de n'envisager qu'une relation univoque.

Le pluriel « potentiel » des deux termes « décision(s) » et « interaction(s) » invitait à appréhender la complémentarité des décisions dans leur nature (stratégique, tactique, opérationnelle) comme dans leur processus et la nature des interactions en management tant au niveau individuel que collectif.

Il était par ailleurs attendu que les candidats :

- s'interrogent sur les **interrelations** potentielles **positives et/ou négatives** entre les concepts de « décision(s) » et « d'interaction(s) » sur l'ensemble des champs du management (stratégie, structures, activités, animation des hommes) ;
- convoquent des théoriciens classiques et actuels pour étayer leur propos dans une démarche démonstrative ;
- illustrent par des exemples récents et pertinents les idées développées. La référence à des contextes variés (entreprises de différentes tailles, organisations publiques et associations) et éclairants est toujours accueillie favorablement.

À l'instar des années passées, le jury propose un canevas de réflexion à mettre en œuvre autour du sujet. L'objectif est de montrer comment les termes du sujet pouvaient être définis puis articulés entre eux pour donner lieu à une problématisation. La suite du rapport de jury permettra de donner des conseils aux candidats afin de s'y entraîner pour y parvenir.

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats à interroger les relations réciproques entre la/les décision(s), son/leur processus et les interactions, en management.

Il convenait ainsi de s'interroger sur les ressorts interactionnistes de la décision : est-il possible de décider sans interagir ? Est-ce souhaitable ? Certaines décisions sont-elles déconnectées de toute interaction ? Quelles interactions organisationnelles sont nécessaires aux décisions ? À quelles décisions ? Avec qui interagir ? etc.

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

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

### **2.1. Commentaires sur le fond**

Une minorité de copies démontre une réelle préparation à l'épreuve et l'intégration des conseils formulés dans les rapports de jury relatifs aux sessions précédentes : dans ces copies, le sujet est contextualisé, cadré, analysé, problématisé ; des références théoriques, mobilisées de manière pertinente, servent habilement une démonstration qui répond à une problématique clairement formulée. Les exemples illustratifs, soigneusement choisis, se placent au service de la réflexion et de l'argumentation. La simple citation d'une organisation n'est pas réelle illustration. Par ailleurs, le même exemple sur l'ensemble de la dissertation n'est pas nécessairement pertinent quand le sujet amène à s'interroger sur la diversité des organisations.

En revanche, le jury déplore que de trop nombreuses copies soient hors-sujet ou traitent de façon très superficielle le sujet proposé, ce qui se traduit notamment par un manque de rigueur dans la définition et dans l'articulation des termes du sujet. Ces derniers ont été insuffisamment croisés (exploration univoque de la relation décision(s)/interaction(s), souvent traités séparément ou artificiellement liés ou encore en occultant l'un d'entre eux, sans argumentation, mais sur la base d'affirmations contestables. Certains candidats ajoutent des concepts au sujet (performance, pérennité, parties prenantes, gouvernance, crise). Par exemple, un candidat pose la question suivante : « Quels choix une organisation doit-elle réaliser pour garantir sa pérennité ? »

De nombreux candidats ont présenté des développements plus ou moins éloignés du sujet. Ce dernier est trop souvent pris comme prétexte à la simple évocation d'auteurs

divers (tel concept cité « au sens d'untel » sans précision de ce que propose « cet untel » et de la façon dont la théorie peut servir l'argumentation) et à l'exposé de connaissances non contextualisées qui ne sauraient être valorisées. Certaines copies donnent l'impression de vouloir adapter le sujet proposé à « un cours de management pré-pensé ». En particulier, de nombreux candidats méconnaissent les théories de la décision ce qui conduit à décentrer le sujet (souvent sur les parties prenantes et la GRH).

Le sujet se voulait ouvert et autorisait plusieurs traitements en fonction de l'angle d'attaque choisi. La réduction volontaire et explicite du sujet aux entreprises sans justification en introduction montre également une méconnaissance de la diversité du concept d'organisation.

## **2.2. Commentaires sur la forme**

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

L'intérêt d'une « accroche » est d'introduire un raisonnement ; il est donc nécessaire de la concevoir directement en lien avec le sujet. Différents choix pertinents ont été faits, en rapport avec l'actualité (en lien avec la crise sanitaire, notamment) ou avec des problématiques récentes (les décisions de différentes organisations au regard de la guerre entre la Russie et l'Ukraine). D'autres choix s'avèrent moins habiles car trop généraux (« la turbulence » de l'environnement) ou très anecdotiques (« Prenons la Doloriane, machine à voyager dans le temps, faisons un bond dans le passé... à la rencontre des pères du management ... »). Quelle qu'elle soit, l'accroche doit permettre de montrer d'emblée l'intérêt et l'actualité du sujet sans sacrifier à la rigueur attendue.

La définition des termes du sujet est parfois absente, ou souvent imprécise et/ou incomplète, ce qui limite l'appréhension de toutes les dimensions du sujet. Les termes du sujet sont ainsi trop souvent envisagés dans leur acception au singulier.

La mise en tension des termes du sujet doit conduire la problématisation qui débouche elle-même sur la formulation d'une problématique cohérente et l'annonce d'un plan.

Quelques copies ne font pas apparaître clairement une problématique.

Trop de copies confondent problématique et formulation d'une question qui reprend, plus ou moins habilement, les termes du sujet sous une forme interrogative : « En quoi... ? », « Dans quelle mesure... ». D'autres enfin ajoutent, parfois artificiellement, un concept tiers « prêt à l'emploi », ce qui a pour effet d'enfermer et de décentrer la réflexion.

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

- privilégier les titres synthétiques et pertinents (les titres de trois lignes perdent en lisibilité), de préférence analytiques et non descriptifs ;

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, le graphisme de certaines copies est difficilement lisible, ce qui ne facilite pas le travail de compréhension des correcteurs. Il convient, autant que faire se peut, de soigner le graphisme et la « composition » de la copie : paragraphes, interlignes, etc. Les schémas sont à proscrire, ils n'ont rien à faire dans le cadre de la dissertation.

### 3. Conseils aux candidats

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

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

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

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

La contextualisation d'un sujet ne consiste pas uniquement à l'illustrer ou à montrer, coûte que coûte son actualité. Trop de candidats sont dans l'affirmation de lois générales sans nuance et sans contingence, de sorte que l'on pourrait systématiquement leur retourner un contre-exemple, et ils peuvent d'ailleurs parfois se contredire eux-mêmes quelques lignes plus loin. Par ailleurs, certaines contextualisations historiques du sujet sur « le monde d'avant », le « taylorisme » sont souvent maladroites.

**Le plan est un élément clé de l'évaluation des copies.** Le jury, rappelle, comme tous les ans, qu'un plan apparent facilite la structuration de la pensée et sa compréhension par le correcteur. De la même manière, la lecture est facilitée par des titres soigneusement rédigés (mais pas trop longs), des conclusions intermédiaires

(servant de points d'étapes), une mise en page soignée. Plus généralement, le plan doit révéler la présence d'un fil conducteur, d'une démonstration guidée. La multiplication des sous-titres est la plupart du temps un obstacle à la clarté du propos. Un plan à deux niveaux (par exemple, deux parties et deux sous-parties) est amplement suffisant.

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

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

**Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :**

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

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

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

### **Décision(s) et interaction(s)**

**Décider, c'est choisir.** Les éléments de contextualisation ne manqueront pas : exemple de prise de décision aberrante, d'errements dans le processus de décision récents, de volte-face etc., notamment dans le contexte Covid. Le cas des missiles de Cuba est aussi intéressant. La contextualisation retenue pourra amener à mettre en évidence la question des interactions, à savoir les actions réciproques entre individus dans une première approche.

*« Pour prendre une décision, il faut être un nombre impair de personnes, et trois c'est déjà trop » (G. Clémenceau)*

La décision est donc différente du choix qui est le résultat substantiel de ce processus. Ce choix dépend d'un système de valeurs qui fournit des bases d'évaluation. Toute décision est à la fois individuelle (par l'engagement des acteurs qui la prennent) et collective (par l'impact des environnements ou l'intervention d'autrui). Les phénomènes relatifs à la décision ont beaucoup d'importance notamment dans la vie professionnelle et organisationnelle. Ces phénomènes ont été théorisés en économie (homo economicus et pour la suite distinction entre risque (qui est connu) et incertitude (qui n'est pas connu) (Knight), en sociologie (March, Simon), en système d'information (Le Moigne), en management (Mintzberg) ou en psychologie cognitive (Kahneman).

La décision est la partie la moins visible de la politique des organisations, marchandes ou non marchandes. C'est pourtant leur moteur principal puisque, à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques. Une typologie très fréquente classe les décisions selon leur niveau (planification ou stratégiques ; de pilotage ou tactiques ; opérationnelles ou de régulation). On peut aussi classer les décisions en reprenant les travaux d'H. Simon (décisions structurées, ou programmables, et décisions non structurées ou non programmables).

On s'accorde à dire que la prise de décision relève d'un processus continu (succession d'événements traduisant une progression) souvent en boucle (une décision entraîne une autre décision...). La littérature propose beaucoup de modèles théoriques sur la décision (IMC, modèle de la poubelle, rationalité limitée, théorie comportementale de la firme, modèle politique de la décision etc.)

**On définit l'interaction comme l'action réciproque de deux ou plusieurs phénomènes.** On peut aussi entendre les interactions avec l'environnement de l'entité. C'est le caractère contingent de la décision qui est en jeu.

Il y a les interactions au sein de l'organisation et les interactions entre organisations (coopération, par exemple), les influences de l'environnement ou sur l'environnement. Le sujet est en réalité très large.

En management, les travaux sur l'interaction ont porté sur les logiques de groupes ou individuelles (Mayo, Lewin, Likert). Les styles de leadership sont évidemment à



convoquer, ainsi que les logiques d'acteurs (analyse stratégique). Les constructivistes organisationnels (Weick, Le Moigne, Bouchikhi) accordent une très grande place aux interactions sociales dans leurs travaux. Argyris interroge aussi les phénomènes d'apprentissage collectif.

Les interactions sont aussi les rapports qu'ont les individus avec d'autres, par exemple les conversations, les communications non verbales, les gestes... Les interactions peuvent aboutir aussi à un conflit entre l'individu et l'organisation ce qui peut bloquer la décision (Argyris). Katz et Kahn proposent une lecture des interactions via les rôles et la perception que chaque individu a de son rôle aboutissant à des conflits de rôles.

Les travaux d'Edward Hall (1978) sur le contexte culturel et le temps culturel peuvent aussi aider à cerner le sujet (contexte culturel : les cultures implicites, à fort contexte et les cultures explicites, à faible contexte ; temps culturel : temps mono-chronique et poly-chronique)

**Une dimension plus collective du lien entre décision et interaction interroge les décisions stratégiques prises par l'organisation.** Les théoriciens de la contingence amènent l'idée de contingence (interne ou externe) pour expliquer que toutes les décisions doivent prendre en compte des phénomènes sur lesquels le manager a peu ou pas de prise. On considère alors l'organisation comme un système, aux frontières identifiées, en interaction avec son environnement. La synthèse proposée par Mintzberg évoque le système de processus de décision comme moyen pour relier les composantes organisationnelles identifiées (sommet stratégique, centre opérationnel...). Pour citer Rojot (Théorie des organisations, Ed. Eska), « *ce qu'est l'organisation, c'est l'interaction et le mélange complexe des différents flots* ».

**La dimension collective interroge aussi les interactions au sein des groupes.** Les phénomènes d'influence (Asch), de soumission (Milgram), de minorité active et de conformisme peuvent être évoqués. La dynamique des groupe (Lewin) est aussi mobilisable.

Enfin le caractère récurrent et de la temporalité des interactions peut conduire à interroger la dimension relationnelle de la décision, que ce soit à travers l'approche RBV qui envisage l'interaction comme une compétence, en matière de pilotage relationnel via les leviers de contrôle interactifs (Simons), ou encore à travers les décisions stratégiques relationnelles (alliances, partenariats)

Problématisation et questionnement :

La problématisation tient dans l'articulation entre les deux notions : sont-elles complémentaires ou peuvent elles s'opposer ? La décision n'est-elle que le fruit d'interactions ? Mais réciproquement les interactions sont-elles toujours le produit d'une décision ?

Il s'agira donc de mettre en évidence la complémentarité inhérente aux dimensions de la décision dans sa nature (stratégique, tactique, opérationnelle) comme dans son processus, et à la nature des interactions en gestion (au niveau individuel et collectif). Par là-même, on pourra s'interroger sur les ressorts interactionnistes de la décision : Peut-on en management décider sans interagir : est-ce possible ? est-ce souhaitable ? N'est-ce pas un mythe managérial, porteur de sens pour le manager ?

Il s'agit aussi comprendre la manière dont la décision prend en compte les décisions prises par d'autres ou les paramètres de l'environnement.

Peut-on décider seul ? Y a-t-il des décisions qui seraient déconnectées de toute interaction ?

Comment décider seul ?

Quelles interactions organisationnelles (internes et externes) pour quelles décisions ?

Interaction avec qui ? avec quoi ?

Décision individuelle ou coopérative ?

Une décision de groupe peut-elle être prise sans interaction ?

Style de leadership ? Rôle du groupe, du pouvoir ? et de la nature de la décision (opérationnelle, tactique, stratégique)

Rôle de la vision de l'entrepreneur et Rôle du groupe dans la décision stratégique ?

Comment se construit la connaissance nécessaire à la décision ?

Arbitrage, libertés, émotions

Quel rôle de l'IA dans l'intelligence des problèmes et la décision ?

## **Proposition de Plan**

Plan en deux parties construit autour des ressorts de la complémentarité entre décision(s) et interaction(s), en croisant les niveaux d'analyse : en creux peuvent être abordés la tension liée à l'absence de lien entre les deux notions (approche plus audacieuse)

Interagir et (puis) décider : les nécessaires liens entre décision(s) et interaction(s)

### **1.1 Décider rationnellement ? L'interaction émotion-raison, levier de la décision en gestion**

En gestion la décision de l'individu obéit au concept de rationalité limitée (Simon, 1957). Les possibilités de calcul, d'organisation et d'utilisation de la mémoire sont réduites pour un esprit humain + (March, 1982).

Les avancées des neurosciences mettent en évidence le rôle des émotions dans la décision (Damasio, 1994). Avec la théorie de l'équilibre cognitif, Heider (1958) propose une analyse des perceptions qu'ont les individus des relations qu'ils entretiennent avec leur environnement.

En outre, le manager cherche souvent à simplifier la réalité (Schwenk, 1984). Or comme l'a montré Mintzberg (1976) la recherche des solutions alternatives possibles est contrainte par des ressources en temps et en argent. L'organisation va au plus simple car c'est le plus rapide et le moins onéreux.

### **1.2 Décider collectivement et interagir ?**

L'individu ne saurait être envisagé indépendamment de son contexte, qu'il contribue à construire. L'enjeu de la décision en management consiste bien souvent à recentrer les initiatives individuelles pour les rendre cohérentes avec la vision stratégique et au service des objectifs de l'organisation. Par conséquent, envisager la décision collective

déconnectée de toute forme d'interaction, que ce soit de l'individu avec le groupe, et du groupe avec son environnement, est une impasse.

Les modèles de décision stratégique illustrent bien cette prise en compte des éléments contextuels dans les choix stratégiques par exemple. Le cœur de la pratique de gestion consiste à donner du sens aux situations de gestion pour pouvoir agir.

Modèle LCAG + Leadership de type autoritaire, visionnaire qui évacue les discussions + Weick (1995) montre que cette construction de sens se fait dans l'action, et mobilise les émotions d'acteurs organisationnels interagissant les uns avec les autres.

### **1.3 Décider et interagir avec son environnement institutionnel ?**

Envisager la décision collective déconnectée de toute forme d'interaction est une impasse, et ce quel que soit le niveau d'analyse : ce qui vaut à un niveau individuel et collectif peut également être interrogé à un niveau institutionnel. La décision est le fruit de multiples interactions entre l'individu, l'organisation et son environnement institutionnel.

Les organisations baignent dans un environnement traversé par plusieurs systèmes de croyances qui sont parfois contradictoires : sur quel cadre de référence s'appuyer pour prendre une décision ? Quelles sont les règles, normes et valeurs légitimes pour asseoir une prise de décision, réputée cohérente avec ce cadre ? Les décisions et les actions s'inscrivent dans des dynamiques institutionnelles relevant d'un isomorphisme coercitif, normatif ou mimétique (DiMaggio et Powell).

Au-delà, on peut se demander quelle est la logique institutionnelle dominante qui va façonner le processus décisionnel. Les organisations apportent des réponses différentes selon leur « porosité » à telle ou telle logique dans un contexte où celles-ci sont plurielles et participent à la complexité de leur environnement (Greenwood et al).

L'approche socio-matérielle de la réalité organisationnelle souligne le rôle clé des outils de gestion dans la modélisation des connaissances et donc la formation de la décision. Les outils de gestion sont à la fois des filtres cognitifs et émotionnels, mais aussi des supports d'action. Ils contribuent à relayer les logiques, règles et savoirs qui transcendent les individus et les organisations.

Les pièges de l'interaction pour la décision : et s'il était souhaitable de ne pas interagir pour décider ?

### **2.1 Des risques décisionnels associés aux interactions individu-organisation :**

Deux types de risques peuvent entacher les décisions du fait du poids des interactions : des biais cognitifs dans les décisions individuelles du des interactions entre l'individu et son environnement, et des conflits d'intérêt dans les décisions collectives, liées aux déséquilibres des interactions entre organisations.

Modèle de la poubelle+ modèle politique + théorie comportementale de la forme.

Les théories sur le conflit et l'idée de se protéger des conflits.

## **2.2 Interactions, création de sens, décision et innovation**

Pour décider, il faut donner du sens : la création de sens individuelle, outillée et située permet d'être créatif et d'innover.

Weick (1995) montre que la construction de sens présidant à toute prise de décision se fait dans l'action, et qu'elle s'appuie sur des supports qui permettent de câbler un contexte trop incertain et ambigu. D'une part, ces supports sont des artefacts, des instruments, des outils mobilisés par l'individu dans le cours de l'action et agissent comme des filtres cognitifs et émotionnels, mais dont la dimension subjective est essentielle : cela peut conduire à des interprétations originales des situations de gestion, aux sources de la créativité et de l'innovation. D'autre part, ces supports contribuent à relayer les logiques, règles et savoirs qui transcendent les individus et les organisations.

Enfin, il faut noter que la décision individuelle est accélérée par l'ancrage émotionnel de l'individu (LeDoux, 1994, 1996 ; Damasio, 1994), contrairement à la décision collective, plus lente, plus longue et donc plus risquée sur le plan collectif. Ceci favorise la prise de risque et les dynamiques entrepreneuriales et innovantes : « les émotions font partie d'un arsenal valable pour trouver notre voie dans un monde aux objectifs multiples et étant donné des contraintes de temps, d'énergie et d'autres ressources » (Hanoch, 2002, p. 8).

Approche *resource-based view*.

Voir aussi les travaux sur les phénomènes au sein des groupes.

## **2.3 Décision et interaction technologique : promesses et risques technologiques à l'heure de l'IA : intelligence artificielle et décision intelligente en management ?**

Si la décision est le produit d'interactions de l'individu avec son environnement, elle s'appuie sur des outils et dispositifs technologiques formalisant des « modèles » de causalité.

Déjà l'approche socio-matérielle de la réalité organisationnelle souligne le rôle clé des dispositifs matériels, et donc des outils et des technologies, dans la modélisation des connaissances et donc la formation de la décision.

Avec le développement de dispositifs technologiques toujours plus puissants, cette question paraît cruciale autour des interactions homme-machine dans les outils d'IA. Le problème est alors de savoir dans quelle mesure le contrôle de ces mécanismes remet en cause l'autonomie des individus et la liberté de leur décision. Avec le développement d'algorithmes aidant et simulant la prise de décision, se pose la question de la responsabilité et de la liberté de l'individu mais également les marges de manœuvre de l'organisation, et donc l'objet même du processus de décision

managérial. Quelle est la liberté d'action du décideur ? En recourant aux technologies, n'est-il pas enfermé et contraint dans ses décisions ?

Se pose dès lors la question de l'autonomie et du contrôle décisionnel de l'action, donc de la « gouvernementalité » interrogée déjà par Foucault : l'autonomie n'est-elle que de façade ? En effet, le processus de décision est forcément enraciné dans des contextes spécifiques et le recours à certaines technologies est le fruit de la connaissance construite dans l'action de ces technologies. Ainsi, pour les théoriciens de l'action située, les individus construisent l'interprétation des technologies sont interprétées lorsqu'ils interagissent avec elles : ils accèdent ainsi à la connaissance de ces technologies (Suchman, 1987), qui vient façonner leur propre connaissance sur le monde, voire leur imaginaire sur leur propre place dans ce monde.

Les travaux de Jean Lave (1988) : les actions humaines courantes sont rarement contrôlées par des délibérations préalables lorsque les circonstances locales fournissent des supports informationnels efficaces.

Voir aussi les travaux de Cécile Dejoux sur la métamorphose des managers à l'ère du numérique (2018) : remplacer, assister, augmenter

### **AUTRES PLANS POSSIBLES :**

**Version alternative 1 :** un plan plutôt classique centré autour des interactions comme contexte de la décision ou comme support de la décision : en creux une problématique autour de la décision et l'incertitude... acceptable mais plus convenu :

- 1/ Interactions source de complexité : comment décider avec de plus en plus d'interactions
- 2/ Interactions comme aide à la décision/ supports de décision

**Version alternative 2 :** approche plus critique sur l'autonomie de la décision en management

- 1/ La décision et l'interaction : phénomène social en construction (De la décision comme phénomène social qui se construit via les interactions)
- 2/ La décision et l'interaction, pratique organisationnelle technologique (À l'avènement de l'interaction homme-machine comme fin de la liberté de décider)

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

**1. Les résultats de la session 2022**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Nombre de copies :</b>	<b>577</b>	<b>575</b>
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	1,99/10 (soit 3,98/20)	2,38/10 (soit 4,76 sur 20)
Note la plus élevée	7/10 (soit 14/20)	9/10 (soit 18/20)
Note la plus basse	0	0
Ecart-type	1,33 (notation sur 10)	1,73 (notation sur 10)
<b>Répartition des notes</b>		
Inférieures à 2,5	397 (68,8 %)	336 (58,4%)
Comprises entre 2,5 et moins de 5	146 (25,3 %)	166 (28,9 %)
Comprise entre 5 et moins de 7	33 (5,7 %)	60 (11,5 %)
Egales ou supérieures à 7	1 (0,2 %)	7 (1,2 %)

Depuis la session 2021, tous les candidats doivent composer en économie et en droit, ce qui a fait mécaniquement augmenter de façon significative le nombre de copies évaluées : de 196 en 2020 à 577 en 2021 et 575 en 2022.

Sur le plan des résultats, le nouveau format de l'épreuve semble être mieux compris cette année. Les résultats sont en progression en 2022 par rapport à 2021. La moyenne s'établissait en 2021 à 1,99/10 soit 3,98/20, elle est de 2,38/10 en 2022. Cependant, l'épreuve et le profil des candidats étant différents, la comparaison et l'appréciation de l'évolution sont à envisager avec précaution.

Cette nouvelle épreuve n'a permis de déceler que très peu de copies jugées satisfaisantes (note de 5/10 à moins de 7/10) ou très satisfaisantes (note de 7/10 ou plus). Ces copies au nombre de 67 ne représentent en effet que 12,7 % de l'ensemble, mais le jury note tout de même une forte augmentation par rapport à 2021.

Plus d'un quart des copies (28,3 %, soit 166 copies) se situent entre 2,5/10 et moins de 5/10. Dans ces copies, le jury a repéré des lacunes importantes sur certaines questions, des approximations dans la maîtrise des concepts juridiques ou encore une incapacité à mettre les notions en perspective pour prendre de la hauteur par rapport aux questions posées.

Enfin, la très grande majorité des copies (58,4 %) obtient une note inférieure à 2,5/10. Ces copies révèlent de grandes lacunes concernant la maîtrise des concepts juridiques, la compréhension de documents juridiques ou encore la construction d'une argumentation. On note aussi que toutes les questions n'ont pas été systématiquement traitées dans certaines de ces copies.

## **2. Le sujet**

### **2.1- Présentation du sujet**

Conformément à la description de l'épreuve, le sujet de la session 2022 invite les candidats à répondre à trois questions et propose en appui trois documents juridiques. Les questions permettent d'explorer la thématique de la loyauté dans la vie des affaires et de mobiliser de manière transversale le contenu du programme du concours en ce qui concerne les éléments généraux du droit et du droit des affaires.

La première question – *Quels sont les différents aspects de l'obligation de loyauté du salarié ?* permet de vérifier la capacité des candidats à mobiliser et exposer de façon synthétique et complète l'état du droit sur un point précis du programme.

La deuxième question – *Dans quelle mesure les différents acteurs d'une société doivent-ils être loyaux ? Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'analyse de l'arrêt du 15 novembre 2011 de la chambre commerciale de la Cour de cassation* permet de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice et à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large. Pour le traitement de cette question, les candidats doivent exploiter le dossier documentaire proposé mais ne doivent pas s'en contenter pour autant pour obtenir le maximum de points.

La troisième question invite les candidats à présenter leur réflexion dans le cadre d'un raisonnement structuré sur le sujet suivant : *La loyauté dans la vie des affaires*. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à construire une réponse argumentée qui mobilise des connaissances solides issues de plusieurs champs du droit. Il est recommandé pour cette question d'établir un plan en deux parties et deux sous-parties.

Le dossier documentaire, mobilisé essentiellement pour les questions 2 et 3, est composé de trois documents :

Document 1 : Cass. Com. 15 janvier novembre 20132011, n° 1210-157.533.049 La Cour de cassation confirme que l'obligation de loyauté qui s'impose aux dirigeants d'une société ne s'étend pas aux associés. La Cour de cassation pose que, sauf stipulation contraire, l'associé d'une SARL n'est, en cette qualité, tenu ni de s'abstenir d'exercer une activité concurrente de celle de la société ni d'informer celle-ci d'une telle activité et doit seulement s'abstenir d'actes de concurrence déloyaux. Au contraire, le gérant d'une SARL est, quant à lui, tenu d'une obligation de loyauté et de fidélité qui lui

interdit de négocier, en qualité de gérant d'une autre société, un marché dans le même domaine d'activité.

Document 2 : article L121-1 du Code de la consommation. Cet article définit la notion de pratique commerciale déloyale à l'égard d'un consommateur. Il invite le candidat à explorer la notion de loyauté à l'égard de ce dernier.

Document 3 : extrait du site de l'autorité de la concurrence : le programme de clémence. Ce document oriente le candidat sur le droit de la concurrence et plus particulièrement sur l'interdiction des ententes. Il explique l'intérêt de la mise en œuvre du programme de clémence et du repentir dans la lutte contre les ententes.

## **2.2- Analyse du sujet et attentes du jury**

### 1. Quels sont les différents aspects de l'obligation de loyauté du salarié ?

La question invite le candidat à explorer les contours de l'obligation de loyauté du salarié ce qui exclut celle de l'employeur. Le jury attendait du candidat qu'il présente le fondement juridique de l'obligation générale de loyauté posée par l'article 1104 du code civil : « les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi ». Cette obligation est transcrite dans le code du travail à l'article L 1222-1 : « le contrat de travail doit être exécuté de bonne foi ». Il s'agit d'une obligation générale de ne pas nuire à l'employeur et de ne pas porter atteinte à ses intérêts. Dans un second temps, il convenait de préciser les déclinaisons de l'obligation : obligation de transparence lors de l'entretien de recrutement, obligation d'exclusivité, obligation de discrétion, obligation de non-concurrence, obligation de ne pas nuire à l'entreprise en abusant de sa liberté d'expression. Les principales déclinaisons de ces obligations devaient être expliquées et leurs conditions de mise en œuvre, précisées par la jurisprudence, rappelées. Enfin les sanctions disciplinaires (celles de l'employeur vis-à-vis de son salarié), civiles et pénales de l'obligation de loyauté devaient être énoncées.

### 2. Dans quelle mesure les différents acteurs d'une société doivent-ils être loyaux ? Pour formuler votre réponse vous vous appuyerez notamment sur l'analyse de l'arrêt du 15 novembre 2011 de la chambre commerciale de la Cour de cassation.

Le traitement de cette question nécessite l'exploitation de l'arrêt de la Cour de cassation présenté dans le document 1 du dossier documentaire qui place l'essentiel de la réflexion dans le domaine du droit des sociétés. La question invite le candidat à montrer sa compréhension de l'arrêt proposé afin d'étayer sa réponse. Il ne s'agissait pas de se livrer à un exercice qui aurait trait à la réalisation d'une fiche d'arrêt ou encore d'un commentaire d'arrêt. Il convenait de répondre à la question posée en s'appuyant sur une maîtrise précise des concepts juridiques en jeu et d'exploiter l'arrêt pour construire une partie de sa réponse.

Une "société" se définit traditionnellement comme une fiction légale conférant la personnalité juridique à une entité économique formée d'une ou de plusieurs personnes qui mettent en commun des biens, des droits, des capitaux ou des services en vue d'un objet que leurs conventions déterminent. La nature juridique de la société (contrat ou institution ?) a nourri de nombreux débats théoriques qui ne sont d'ailleurs pas sans incidence sur l'analyse des fondements juridiques du devoir de loyauté s'imposant sous des aspects, et à des degrés divers, aux différents acteurs d'une société.



Schématiquement, si on se limite au droit des sociétés, les différents acteurs d'une société peuvent renvoyer d'une part à ses dirigeants et d'autre part à ses associés.

La loyauté revêt un double aspect : négativement elle invite à ne pas commettre certains actes dits déloyaux (par exemple, dans l'arrêt du 15 novembre 2011, ne pas concurrencer la société), positivement elle conduit à accomplir certains actes envers le bénéficiaire de l'obligation de loyauté (obligation de transparence et d'agir dans le respect de l'intérêt social notamment).

Il n'existe, dans le Code de commerce, comme dans les dispositions relatives au contrat de société contenues dans le Code civil, aucune référence expresse à un quelconque devoir de loyauté de l'associé ou du dirigeant.

Pour autant, le devoir de loyauté en droit des sociétés peut apparaître logiquement comme étant le prolongement de l'affectio societatis (société-contrat) ou l'ultime rempart sanctionnant la violation de l'intérêt social (société-institution, dotée de la personnalité morale et d'un intérêt propre). Le devoir de loyauté, notamment celui des dirigeants, trouve par ailleurs un fondement plus moderne dans les principes du gouvernement d'entreprise (*corporate governance*).

Le candidat devait bien distinguer le devoir de loyauté des associés de celui du dirigeant à partir de l'arrêt du 15 novembre 2011. Le devoir de loyauté des associés trouve son fondement tant dans l'affectio societatis et l'obligation de respecter le contrat de société que dans celle de protéger l'intérêt social. L'associé d'une société est libre d'investir dans une société concurrente. Il lui est seulement interdit, comme pour toute personne, d'accomplir des actes de concurrence déloyale constitutif d'une faute au sens de l'article 1240 du code civil. L'associé engagerait sa responsabilité civile, par exemple, s'il communiquait des informations protégées par le secret des affaires au profit d'une société concurrente.

Il est de jurisprudence constante que le dirigeant social est tenu d'un devoir de loyauté et de fidélité à l'égard de la société et des associés. Le dirigeant social est davantage vu aujourd'hui comme un organe social que comme un mandataire. Son obligation de loyauté repose ainsi davantage sur les principes du gouvernement d'entreprise et la nécessité de préserver l'intérêt social que sur ceux du contrat de mandat. Le dirigeant doit agir conformément à l'intérêt social et non dans son intérêt personnel (cf. répression pénale de l'abus de confiance et de l'abus de biens sociaux). Le dirigeant ne peut non plus accomplir un acte dans son intérêt personnel en contradiction avec les intérêts des autres associés. Les dirigeants sont tenus d'une obligation de non-concurrence de plein droit qui, sauf convention contraire, leur interdit de développer une activité concurrente. L'arrêt de 2011 vient ajouter que le gérant de SARL a l'interdiction de négocier, pour une société concurrente, un marché dans le même domaine d'activité. Une même personne ne peut pas diriger des sociétés concurrentes. L'arrêt de 2011 fonde ce devoir spécifique du gérant de SARL (qui s'étend à tout dirigeant social) sur l'article L. 223-22 du code de commerce. Le devoir de loyauté du dirigeant ne se limite pas à une obligation de non-concurrence. Le célèbre arrêt Vilgrain avait jugé que le cessionnaire de titres sociaux est tenu, en raison de sa qualité de dirigeant, d'un devoir de loyauté qui lui impose d'informer le cédant de la valeur des titres (Com. 27 févr. 1996, n° 94-11241, Vilgrain ; Civ. 1re, 25 mars 2010, n° 08-13060 ; Com. 12 mars 2013, n° 12-11.970).

Question 3 – Présentez votre réflexion dans le cadre d'un raisonnement structuré en répondant au sujet suivant : la loyauté dans la vie des affaires

Le sujet proposé dans le cadre de la 3ème question invite le candidat à questionner la loyauté dans la vie des affaires en déterminant un angle d'approche problématisé qui permet une réponse argumentée et structurée. Le sujet permet de mobiliser le droit des obligations, mais oblige aussi à des incursions dans d'autres branches du droit (droit des sociétés, droit du travail, droit commercial, droit de la concurrence...).

Dans un système libéral, les acteurs économiques jouissent d'une liberté d'entreprendre et de la libre concurrence, composantes de la liberté du commerce et de l'industrie. L'économie de marché implique que la régulation des rapports économiques s'effectue d'abord par le marché. Les restrictions à la libre activité économique conduisent au dysfonctionnement du marché et ainsi à celui du système économique et social tout entier. Il y a donc une contradiction à imposer une loyauté dans la vie des affaires : l'objectif est de faire des affaires et non d'agir en conformité avec l'intérêt d'autrui en général et de ses concurrents en particulier. Autrement, le marché ne serait pas efficient, ce qui nuirait à la croissance.

Cette conception excessive de l'économie de marché se heurte au fait qu'un excès de liberté des acteurs économiques conduirait à des comportements inacceptables, à des abus qui in fine nuiraient à la bonne conduite des affaires. C'est la raison pour laquelle la loi encadre les relations d'affaires et peut imposer une loyauté dans la vie des affaires. En droit la loyauté a deux acceptions. D'abord, elle est une éthique de comportement qui consiste à s'abstenir d'agir de façon malhonnête. Cette norme générale de comportement génère la confiance de tous les acteurs économiques et favorise ainsi le développement économique. Elle réduit l'incertitude et sécurise les échanges. En ce sens, la concurrence déloyale suppose des procédés qui ne peuvent pas être admis dans la vie des affaires sous peine de créer un climat délétère contraire au fonctionnement normal du marché : dénigrement d'un concurrent, imitation de ses produits, désorganisation de son entreprise, etc.

Mais la loyauté peut aller plus loin et renvoyer à l'obligation d'agir conformément aux intérêts d'autrui. Par exemple, le dirigeant d'une société est tenu d'un devoir de loyauté et de fidélité qui lui interdit d'agir en méconnaissance de l'intérêt social.

L'intensité de la loyauté peut donc varier selon qu'il s'agit de ne pas commettre d'abus ou d'agir conformément aux intérêts d'autrui.

Cette différence de degré de l'obligation de loyauté se constate dans la vie des affaires. L'expression « vie des affaires » peut s'entendre de deux façons. Elle peut renvoyer à l'ensemble des relations dont le but est l'exercice d'une activité économique ou d'entreprise. Selon cette acception très large, la vie des affaires comprend les relations entre les professionnels (ex. : un contrat de distribution), entre les collaborateurs (ex. : des associés ou un agent commercial) mais également les relations entre l'entreprise et ses salariés (droit du travail), ses clients particuliers (droit de la consommation) voire les tiers affectés par l'activité de l'entreprise (responsabilité civile et pénale de l'entreprise). Dans un sens plus étroit, la vie des affaires se limite aux relations entre les personnes ayant un intérêt économique direct dans l'exercice de l'activité économique, à savoir les professionnels et les collaborateurs.

Deux objectifs peuvent être assignés à la loyauté : prohiber les comportements malhonnêtes dans la vie des affaires et protéger les intérêts d'autrui.

Afin d'illustrer le premier objectif, différents exemples pouvaient être mobilisés tant en droit commun qu'en droit des affaires. La loyauté repose sur la bonne foi (art 1104 c.civ.). Cette exigence générale imprègne la relation contractuelle de la formation à l'exécution du contrat. À titre d'exemples, on pouvait s'appuyer sur la rupture abusive des négociations, la dissimulation d'une information déterminante, qui s'apparentent à un comportement déloyal lors de la formation du contrat. La concurrence déloyale pouvait quant à elle illustrer l'exigence de loyauté pendant l'exécution du contrat. En droit des affaires, l'exemple de l'interdiction des pratiques commerciales abusives et des pratiques anticoncurrentielles pouvait être choisi.

Le second objectif pouvait être analysé dans les relations au sein de l'entreprise entre salariés et employeurs et entre dirigeants et associés en reprenant les éléments saillants des questions 1 et 2. On pouvait ensuite s'intéresser aux relations entre l'entreprise et les tiers en choisissant des exemples en droit de la distribution (obligation précontractuelle d'information, respect d'un préavis dans les contrats de distribution) et en droit de la consommation (prohibition des clauses abusives par exemple).

### **2.3- Commentaires sur le fond**

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

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

La première question est la mieux réussie par les candidats, même si la grande majorité d'entre eux se sont contentés de donner des exemples de l'obligation de loyauté sans la définir et en l'assimilant à l'obligation d'exécuter le contrat de travail.

La deuxième question a été la moins bien traitée et laisse transparaître des difficultés tant de fond que de méthodologie. Sur le plan méthodologique, de trop nombreux candidats n'ont pas su analyser correctement l'arrêt de la Cour de cassation. Savoir conduire une réflexion juridique en s'appuyant sur des décisions de jurisprudence reste une compétence fondamentale pour tout professeur d'économie et gestion intervenant en STMG ou en classe de BTS. Sur le fond la question n'a pas été réussie faute de compréhension de l'arrêt et de connaissances en droit des sociétés (les candidats confondent par exemple trop souvent le statut de dirigeant qui est un mandataire social avec celui d'associé qui est propriétaire d'une partie de la société, même si ces deux statuts ne sont pas exclusifs l'un de l'autre). La notion d'acteur a souvent été

confondue avec celle de partie prenante ce qui a entraîné des digressions managériales hors sujet.

Concernant la 3ème question, le jury a constaté une absence de définition des termes du sujet et parfois une absence de plan. L'effort de problématisation est souvent réduit et ne permet pas de révéler la capacité des candidats à interroger le sujet et à développer des arguments juridiques pertinents. Les connaissances juridiques sont pauvres et l'exposé plutôt axé sur le management. Un certain nombre de candidats n'ont pas traité cette question, et d'autres ont proposé ici une synthèse des réponses aux deux premières questions.

#### **2.4- Commentaires sur la forme**

Le nouveau format de l'épreuve n'appelle pas le respect d'un formalisme particulier. Néanmoins, trop de copies proposent un contenu qui manque de structuration et qui correspond plutôt à une succession de propos sans toujours de lien entre eux, et parfois même sous forme d'énumération.

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

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

Enfin, la commission relève des copies qui, au-delà des simples fautes, sont rédigées dans un français très approximatif, ou dans un style proche du mode « brouillon ». D'autres copies se limitent à des développements trop succincts. Il paraît utile de rappeler que le concours de l'agrégation vise à recruter des professeurs de haut niveau à l'exemplarité irréprochable. Un temps de relecture doit être prévu par les candidats afin de s'assurer d'une plus grande qualité dans la maîtrise de la langue.

### **3. Conseils aux candidats**

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

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

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

- analyser une documentation juridique : les candidats sont amenés à analyser certains documents du dossier, notamment des décisions de justice. Il ne s'agit pas de faire une synthèse ou un résumé de ces documents, mais l'analyse attendue constitue la base d'une réponse qui est utilement complétée par des connaissances personnelles. L'analyse d'une décision de justice nécessite que le candidat parvienne à dégager le problème juridique posé à partir de la reconstitution des faits et de la procédure et à retranscrire la solution apportée par la juridiction, sans néanmoins se livrer à un exercice de fiche d'arrêt ou de commentaire d'arrêt. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à comprendre une décision de justice et à en mesurer les enjeux en replaçant la solution apportée dans un cadre plus large.
- construire un raisonnement structuré : les candidats sont amenés à rédiger une réponse davantage développée sur un questionnement plus transversal sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. Il n'est pas attendu des candidats la rédaction d'une dissertation répondant aux canons habituels, mais la mobilisation de plusieurs arguments juridiques qui s'inscrivent dans une démonstration globale. Après une brève introduction permettant de présenter les enjeux du sujet, l'articulation des différents arguments doit ressortir clairement dans la réponse des candidats. L'objectif est de vérifier la capacité des candidats à construire une réponse argumentée qui s'appuie sur des connaissances solides issues de plusieurs champs du droit.

Pour parvenir à répondre aux attentes de l'épreuve, les candidats doivent maîtriser les connaissances relatives aux éléments généraux du droit et au droit des affaires. L'attention des candidats est attirée sur la nécessité de maîtriser les concepts juridiques élémentaires qui seront requis pour le traitement des sujets. Les candidats doivent avant tout se doter d'une solide culture juridique générale leur permettant, ensuite, d'étudier plus spécifiquement le droit des affaires et le droit de l'entreprise. L'acquisition de ces connaissances, et leur mise à jour, repose sur la lecture d'ouvrages de référence, spécialement des manuels d'introduction au droit et de droit civil. Une bonne maîtrise du droit commun des obligations paraît essentielle dans le cadre de la préparation du concours. Il est en outre attendu des candidats qu'ils consultent de manière régulière des revues juridiques générales ou spécialisées. Un nombre infime de candidats se réfère à des auteurs ou évoque d'éventuels débats doctrinaux.

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

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

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

**COMPOSITION PORTANT SUR UN DOSSIER EN ÉCONOMIE****1. Les résultats de la session 2022**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Nombre de copies :</b>	<b>586</b>	<b>575</b>
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	2,95/10	2,71/10
Note la plus élevée	9,5	9,13
Note la plus basse	0,5	0
Écart-type	2,01	1,91 sur 10)
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 2,5	293	307
Comprises entre 2,5 et moins de 5	191	190
Comprises entre 5 et moins de 7,5	68	62
Égales ou supérieures à 7,5	34	16

À la suite de la mise en œuvre de la nouvelle épreuve (composition de droit et d'économie), en 2021, tous les candidats du concours sont amenés à composer en économie. Ainsi, le nombre de copies d'économie est en augmentation, passant de 460 en 2020 à 586 en 2021 et à 575 en 2022.

La moyenne des notes s'établit à 2,71/10, à un niveau inférieur de celui de 2021 (2,95/10) et de 2020 (5,98/20). La moyenne semble ainsi se stabiliser depuis la progression observée en 2019. L'écart-type a connu une baisse cette année, atteignant 1,91 (contre 2,01 en 2021). En effet, l'écart-type n'était que de 3,69 en 2020 (note sur 20). Le sujet de cette année a été fortement discriminant pour les candidats et, comme les années antérieures, le jury a utilisé la quasi-totalité des notes possibles puisque les notes attribuées vont de 0 à 9,13/10.

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisantes » par le jury (note supérieure à 7,5/10) est en diminution avec 16 copies (contre 34 copies en 2021). Ces candidats ont su parfaitement appréhender les exigences de la nouvelle épreuve, mobiliser des connaissances pertinentes et proposer une problématisation pertinente lors du raisonnement structuré. Le jury tient à les féliciter pour cela.

62 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 5 et 7,5/10). Ils ont proposé des éléments de réponse pertinents aux différentes questions mais leurs prestations présentaient aussi des maladresses de forme et/ou de fond. On observe une relative stabilisation de cette catégorie de candidats par rapport à la session 2020, puisqu'ils représentent 10,78 % du total (11,6 % du total en 2021 et 11 % en 2020).

190 candidats ont manifesté des lacunes dans la capacité à répondre de manière structurée et/ou dans la maîtrise du sujet (note comprise entre 2,5 et 5/10). La proportion de candidats dans cet intervalle de notation se stabilise par rapport à 2021

(33% en 2022 contre 32,6% du total en 2022 et 42% en 2020), ce qui s'explique de façon concomitante par la hausse de la proportion de prestations très insuffisantes.

Enfin, 307 candidats ont obtenu une note inférieure ou égale à 2,5. Cette proportion est hélas encore en hausse par rapport à la session précédente et représente 53,3 % de l'ensemble des candidats (50 % en 2021 contre 42,8 % du total en 2020). L'épreuve de droit et économie demande aux candidats de traiter 6 questions (3 questions de droit et 3 questions d'économie) en 5h : une mauvaise gestion du temps par les candidats a pu les conduire à ne pas aborder certaines questions, ne fournissant pas assez d'éléments pour permettre au jury de les valoriser. En particulier, le raisonnement structuré (question 3), qui avait un poids important dans la note d'économie, n'a pas été abordé par une partie des candidats. Enfin, comme les années précédentes, certains candidats se sont révélés incapables d'analyser correctement le dossier documentaire fourni et ont présenté de graves défaillances dans la connaissance des mécanismes économiques.

## **2. Le sujet**

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

Le document 1, intitulé « Macroéconomie et environnement », présentait l'évolution de l'analyse théorique du lien existant entre croissance et environnement. Il indiquait dans un premier temps que les mécanismes de marché ne permettaient pas l'atteinte d'un sentier optimal de croissance, notamment du fait des externalités négatives de pollution, de l'absence de droits de propriété sur l'environnement, et sur les problématiques de tarification et de gestion des biens communs. Dans un second temps, il était précisé que les économistes avaient centré leur analyse sur la question du réchauffement climatique, et que la littérature s'était développée autour des questions relatives à la croissance verte, c'est à dire le remplacement des technologies polluantes par des technologies propres. Enfin, le texte de Katheline Schubert faisait référence au progrès technique dirigé, c'est à dire la nécessité d'orienter les innovations vers les secteurs les moins polluants, afin que ceux-ci deviennent plus productifs que les secteurs propres, en sachant que les marchés ne permettaient pas *a priori* une telle affectation des innovations de façon spontanée.

Le document 2 présentait la part du revenu des ménages consacrée à la fiscalité carbone par décile, sous trois déclinaisons : sans transferts, avec transferts égaux pour tous les ménages, et avec des transferts ajustés selon les revenus. Ce document permettait de comprendre la dimension potentiellement inégalitaire des politiques climatiques : celles-ci peuvent se révéler régressives si leur coût s'avère plus important pour les plus modestes en fonction de leur revenu. Si la fiscalité environnementale peut s'avérer efficace dans sa capacité à diminuer les émissions de CO<sub>2</sub>, elle peut également être d'une grande inéquité, comme le montrent les montants sans transferts dans le document. À l'inverse, les revenus fiscaux additionnels engendrés par la fiscalité carbone peuvent être mobilisés dans une

approche redistributive compensatoire. On observe que l'application de transferts permet de compenser la régressivité de la fiscalité carbone, avec une plus grande efficacité redistributive pour l'application de transferts ajustés selon les revenus.

Le document 3 présentait l'empreinte carbone des ménages français par décile de revenu, cette empreinte étant décomposée en émissions directes, indirectes, grises, et émises par les APU. Ces données confirment qu'il existe de fortes disparités dans l'empreinte carbone des ménages. Si le niveau de richesse d'un individu n'est pas le seul déterminant de ses émissions (les autres déterminants étant sa localisation urbaine/rurale, son âge, etc.), il en reste le premier. En France, l'empreinte carbone d'un ménage du décile de revenu le plus élevé est presque trois fois supérieure à celle d'un ménage du décile le moins élevé.

## **2.2- Analyse des questions**

Le sujet comportait 3 questions et un dossier documentaire.

La question 1 permettait de tester la maîtrise des connaissances théoriques et empiriques sur la compatibilité entre croissance économique et préservation de l'environnement. Le document fourni pouvait aider les candidats à mobiliser leurs connaissances sur les problématiques relatives aux externalités, à la question des biens communs, à leur gouvernance et à la définition de leurs droits de propriété, ainsi que sur les solutions existant pour améliorer la compatibilité entre préservation de l'environnement et croissance : taxe pigouvienne, marchés de droits à polluer, intervention publique, politique climatique, progrès technique dirigé, etc.

La question 2 invitait les candidats à analyser les questions de justice environnementale et fiscale, en s'appuyant sur des données fournies dans les graphiques des documents 2 et 3. Comme indiqué dans le rapport de jury de l'année 2021, cette question visait à évaluer l'aptitude des candidats à l'analyse de documents économiques. Les candidats doivent être capables de comprendre les concepts mentionnés (comme celui de régressivité de la fiscalité carbone), d'identifier les principales tendances décrites dans le document et enfin de mobiliser des connaissances économiques personnelles sur la question environnementale et celle de la redistribution pour éclairer ces tendances.

Enfin, la question 3 évaluait la capacité des candidats à conduire un raisonnement structuré sur les solutions économiques proposées face aux problèmes environnementaux. Cette question a présenté un poids particulier dans l'évaluation car elle permettait au jury de mieux percevoir la capacité de raisonnement des candidats et d'articulation des idées. Un plan apparent en deux parties et deux sous-parties était attendu. La question amenait à s'interroger sur les différentes solutions existantes et sur leur efficacité relative face à la problématique environnementale. Une présentation des différentes méthodes d'internalisation des externalités, de la définition de droits de propriété, de la gouvernance des biens communs était attendue ici. Les acteurs à l'origine de ces solutions et les différentes échelles d'application devaient également être mobilisés : ménages, entreprises, marchés, État, coopération internationale, etc.



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

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

#### Première question

La première question a été la mieux réussie par les candidats. La majorité des copies a su dégager des éléments clés à partir du document 1 et faire le lien avec le thème de l'environnement, avec plus ou moins de précision.

Il convenait ici de reprendre les différentes propositions formulées par Katheline Schubert, de les analyser, et de les mettre en perspective dans le cadre de l'étude de la compatibilité entre croissance et préservation de l'environnement. De nombreuses contributions théoriques (présentes dans le texte ou issues des connaissances des candidats) pouvaient être mobilisées ici. Nous nous proposons d'en lister quelques-unes, sans prétendre à l'exhaustivité :

- les définitions des notions de développement durable, de soutenabilité faible et forte semblaient indispensables à rappeler pour traiter cette question.
- Au sujet de la soutenabilité faible, les contributions d'auteurs comme Stiglitz (1974), Solow (1974), ou Hartwick (1977) pouvaient être mobilisées pour développer l'idée d'une substituabilité entre capital naturel et artificiel.
- Pour la soutenabilité forte et l'existence d'une irréversibilité de l'épuisement des ressources, ainsi que la nécessité de maintenir un capital naturel critique, voir les contributions de Perrings (1991), Daly *et al* (1992), ou Pearce & Warford (1993).
- La « courbe de Kuznets environnementale », basée sur les travaux de Grossman & Krueger (1994) pouvait également être mobilisée pour montrer la relation en cloche entre croissance et dégradation de l'environnement.
- Voir également les travaux de Nordhaus (1977, 1993, 1994) dans le modèle DICE pour identifier le lien entre croissance et changement climatique.
- Le rapport Stern (2006) permettait aussi d'évaluer le coût pour la croissance de l'inaction climatique et fournissait un angle d'attaque intéressant au traitement de la question.
- Pour revenir aux éléments du texte, les contributions de G. Hardin (1968) et E.

Ostrom (1990) sur la tragédie des communs et leur gouvernance permettaient de contextualiser le propos de K. Schubert.

- Les différentes modalités des politiques environnementales pouvaient également être détaillées : taxe pigouvienne, marchés de permis négociables, fiscalité verte, réglementations, normes, principe de précaution etc.
- Sur l'efficacité de ces mesures, on pouvait mettre en avant les problématiques de coopération internationale et des comportements de *free-riding* face aux engagements internationaux.

Le jury regrette que de nombreuses copies aient été exagérément descriptives : il ne suffisait pas ici de paraphraser les propositions évoquées par Katheline Schubert, mais bien de proposer une réponse claire et complète à la question posée, en se basant sur les pistes fournies par le texte.

Au-delà des références théoriques évoquées précédemment, une bonne réponse à la question proposée supposait également de décliner l'argumentation aux différentes échelles du raisonnement : consommation et production à l'échelle individuelle, nationale, et internationale, et résolution du problème environnemental aux mêmes niveaux d'analyse.

Dans de nombreuses copies, le texte fourni était très largement négligé, pour ne pas dire complètement éludé par les candidats. Cela était regrettable, ce dernier proposant de nombreuses pistes de réflexions intéressantes pour traiter la question.

## Deuxième question

Le traitement de cette question s'est révélé globalement décevant, avec des réponses souvent courtes et vagues des candidats, se limitant à des généralités. De façon plus inquiétante, le jury a constaté d'importantes maladroites, et trop souvent des contresens, dans l'interprétation des données fournies dans les documents.

Le sujet proposait dans la formulation de la question une définition de la justice environnementale, que nous rappelons ici :

***Nota : Compte tenu des débats sémantiques sur le sujet, on définira dans cette question la justice environnementale comme la juste répartition, que ce soit entre individus, groupes sociaux et pays, des bénéfices que les humains tirent des écosystèmes et des coûts des problèmes environnementaux.***

Restait à définir la justice fiscale, que beaucoup de candidats ont assimilé à une forme d'équité dans l'application des politiques fiscales, notamment pour la fiscalité environnementale.

Si la définition de ce concept reste généralement assez subjective et normative, quelques notions pouvaient l'éclairer, comme celles de progressivité, proportionnalité,

ou régressivité de l'impôt, qui s'avéraient particulièrement utiles pour commenter les données proposées ici.

La deuxième question posée ici nécessitait l'analyse de deux documents : le premier montrait la régressivité *a priori* de la fiscalité carbone, celle-ci touchant relativement plus fortement les ménages aux revenus les plus faibles.

La série de données permettait de montrer l'effet d'une fiscalité compensatoire, cherchant à corriger la dimension inégalitaire d'un impôt *a priori* efficace dans l'atteinte de l'objectif environnemental. On retrouve ici la notion de double dividende, souvent associée aux impôts verts : en plus de leur effet sur les comportements de pollution, ces impôts accroissent les recettes fiscales, ces dernières pouvant être recyclées à des fins macroéconomiques choisies par les pouvoirs publics, comme par exemple ici la correction des inégalités.

Les données montrent qu'en appliquant des transferts dans cette optique, la régressivité de la fiscalité carbone était largement compensée, et ce d'autant plus que ces transferts étaient ajustés aux revenus.

Le deuxième document permettait de confirmer cette importante prise en compte de la justice fiscale et environnementale, dès lors qu'une corrélation forte existe entre le niveau de revenu et l'empreinte carbone des ménages français : cette dernière augmente fortement à mesure que l'on grimpe sur l'échelle des revenus.

### Troisième question

Cette question a été la moins bien traitée par les candidats. Elle invitait les candidats à questionner l'efficacité relative des différentes solutions économiques pour traiter les problèmes environnementaux.

Sur la forme, de nombreux candidats ont bien répondu aux attentes du jury en proposant une introduction suivie d'un raisonnement structuré, même si certains candidats ont manifestement manqué de temps pour terminer leur analyse ou pour articuler leurs idées avec soin.

Dans l'introduction, les candidats ont généralement pris le temps de définir les termes du sujet, en insistant de façon plus marquée sur la notion d'efficacité, ce qui se révélait être un choix pertinent pour le traitement de cette question.

Il était préférable de définir les termes de « solutions économiques » et de « problèmes environnementaux » de façon peu restrictive, afin d'éviter d'enfermer le sujet dans une simple liste de solutions sans véritable analyse du propos. En effet, l'efficacité relative des différents outils de traitement du problème environnemental devait ici faire l'objet d'une discussion. Au vu du nouveau format de l'épreuve, les éléments d'histoire des faits ou de la pensée économique n'étaient pas attendus dans cette introduction : il est conseillé aux candidats de mobiliser leurs références théoriques dans le développement.

Sur le fond, le jury attendait des candidats une présentation des différentes solutions proposées par les économistes pour internaliser les effets externes des activités de consommation et de production pouvant affecter l'environnement, et pour gérer la problématique des ressources environnementales vues comme des biens communs, ou enfin l'environnement comme un bien public mondial.

Il convenait pour chacune de ces solutions d'étudier leur efficacité relative, en présentant les problèmes qu'elles permettaient de résoudre, et les limites qu'elles comportent. On pouvait à cet effet mobiliser les points suivants :

- Les taxes pigouviennes, si elles permettent de corriger la désadéquation entre coûts privés et sociaux des activités polluantes, posent le problème de l'évaluation des dommages environnementaux, et de la capacité de l'État à mettre en place une fiscalité environnementale à la fois juste et efficace.
- Les marchés de droits à polluer permettent de définir clairement des droits de propriété sur la ressource environnementale (ou plutôt des droits à nuire à l'environnement) et relaient aux mécanismes marchands la question de l'évaluation de celui-ci. Cependant, dans leur application, on déplore de forts coûts de transaction, une insuffisance du nombre d'acteurs et de transactions, ainsi qu'une fixation des prix à un niveau trop souvent largement inférieur aux prix cibles permettant d'atteindre les objectifs des COP.
- La coopération internationale peut faire espérer la mise en place d'une gouvernance de l'environnement vu comme un bien public mondial, en engageant de façon crédible les différents acteurs par la signature d'accords et par la multiplication de *rounds* de négociation. Cependant, cette solution économique reste trop souvent victime des comportements de *free riding* face au problème des fuites en carbone, dont la manifestation la plus extrême est celle des havres de pollution.
- Le développement durable pouvait également être analysé ici, en présentant cependant les nuances fondamentales existant entre soutenabilité faible et forte. Des divergences importantes subsistent entre économistes quant à la substituabilité entre capital naturel et produit, au sujet de l'irréversibilité des problèmes environnementaux, ou encore sur la possibilité même de poursuivre la croissance économique en préservant l'environnement.
- Bien sûr, le propos pouvait être illustré en mobilisant les rapports Meadows, Brundtland, Stern, ou encore les différents sommets internationaux comme la conférence de Rio, celle de Kyoto, ou encore les différentes COP.

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

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

### 3. Conseils aux candidats

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

Les compétences évaluées

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

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

La préparation de l'épreuve

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

Cette première approche ne saurait néanmoins suffire pour la préparation au concours. Une fois leur culture économique de base acquise, il est conseillé aux candidats de

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

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

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

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

### Méthodologie pour mener un raisonnement structuré

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

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

**ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS  
OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES**

**1. Les résultats de la session 2022**

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Nombre de copies	189	164	167
Distribution des notes			
Moyenne	7,94	7,60	7,87
Note la plus élevée	18,38	16,60	19,38
Note la plus basse	1	0,40	1,25
Écart-type	3,69	3,31	3,6
Répartition des notes en %			
Inférieures à 5	39 (21 %)	37 (23 %)	38 (23,03%)
Entre 5 et moins de 10	100 (53 %)	87 (53 %)	80 (48,48%)
Entre 10 et moins de 14	37 (19 %)	35 (21 %)	40 (24,24%)
Égales ou supérieures à 14	13 (7 %)	5 (3 %)	7 (4,2%)

Cette année, nous pouvons constater que :

- Le nombre de candidats qui a légèrement augmenté par rapport à 2021.
- La moyenne de cette session est très légèrement supérieure à celle de l'année dernière avec un écart-type de 3,6 qui lui aussi augmente.
- Globalement, la répartition des notes est sensiblement équivalente à celle de l'année 2021 même si l'on peut remarquer un pourcentage plus important de copies avec une note égale ou supérieure à 14 et à 10/20.

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

23 % de copies dont la note est inférieure à 5  
48,5 % de copies dont la note est comprise entre 5 et 9,99  
24,2 % de copies dont la note est comprise entre 10 et 13,99  
4,2 % de copies dont la note est égale ou supérieure à 14

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

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une organisation privée française, acteur majeur du marché du travail temporaire en France et filiale d'un groupe, leader mondial dans le conseil en ressources humaines, le recrutement, le travail intérimaire et les services aux infrastructures informatiques. L'entreprise connaissait des difficultés affectant sa gestion des ressources humaines et sa communication.

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

#### ☞ **Le premier dossier consistait :**

- à aider l'entreprise à affirmer une politique forte de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) afin d'aller au-delà des obligations légales et d'améliorer son image de marque auprès de toutes les parties prenantes (collaborateurs, clients...).

#### ☞ **Le deuxième dossier consistait :**

- à mettre en œuvre un plan d'action managérial suite à un audit relatif au partage de la fonction RH notamment par la rédaction d'un rapport relatif à ce partage.

#### ☞ **Le troisième dossier consistait :**

- à développer une politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité dans les profils des responsables d'agence d'intérim notamment en rédigeant une annonce de recrutement prenant en compte ces enjeux.

#### ☞ **Le quatrième dossier consistait :**

- à promouvoir une meilleure qualité de vie au travail (QVT) au sein de l'entreprise à l'aide d'outils opérationnels issus de la digitalisation de la fonction RH notamment par la rédaction d'une note de synthèse proposant ce type d'outils numériques et en montrant l'intérêt et les limites.

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



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

1. Ressources humaines dans les organisations

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

2. Gestion administrative dans les organisations

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

3. Gestion des ressources humaines

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

4. Communication

- Approches théoriques de la communication
- Stratégie et politique de communication
- Communication et réseaux
- **Communication interne, communication externe**
- Communication interculturelle
- **Conception et mise en œuvre des actions de communication**
- Communication et gestion des conflits, des risques et des situations critiques

**5. Éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion administrative et à la gestion des ressources humaines**

Cette année, les concepts et les outils RH étudiés étaient soit classiques comme le partage de la fonction RH ou soit d'actualité comme la politique RSE ou la promotion de la diversité.

Les deux premiers dossiers étaient notés sur un nombre sensiblement supérieur de points par rapport aux deux derniers.

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

résoudre les problèmes posés, la capacité à respecter les règles de forme (rapport, annonce de recrutement...), et la qualité rédactionnelle du candidat.

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

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

### DOSSIER 1 - Politique de RSE

#### **Question 1.1 - Vous réaliserez une synthèse théorique du concept de Responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise.**

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

- à définir la notion de RSE.
- à citer des auteurs et des cas concrets liés à l'application de la RSE.
- à rédiger une synthèse sur des éléments théoriques.

Rares sont les candidats à ignorer totalement le concept de RSE, mais de nombreuses copies montrent une connaissance limitée de ce concept et de ses implications pour les RH. De nombreuses définitions ne sont que juridiques, économiques ou institutionnelles (aspects qu'il ne fallait pas négliger) alors que des auteurs spécialisés RH ont pu élaborer des approches plus pertinentes pour expliquer la notion dans le cadre d'une étude de cas portant sur les ressources humaines. La RSE est une notion protéiforme et qui apparaissait rarement comme telle dans les copies.

Il aurait été de plus souhaitable de montrer les enjeux de la notion et de ne pas se contenter de la définir. Ainsi la mondialisation de l'économie peut expliquer son développement : le désinvestissement des Etats encourageant/obligeant les entreprises à se saisir de problématiques sociales et/ou environnementales.

Enfin des exemples d'actions RSE auraient mérité d'être données pour montrer comment pouvaient se concrétiser dans les engagements des entreprises, ces approches théoriques.

#### **Question 1.2 - À l'aide des annexes contenues dans le dossier 1, vous formulerez les objectifs d'une politique de RSE pour PAW France, accompagnés de propositions opérationnelles réalisables dans les quatre prochaines années.**

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

- à évaluer la pertinence d'une politique de RSE.
- à formuler des objectifs conduisant à la mise en place d'une politique de RSE contextualisée.
- à construire un plan d'action pluriannuel.

De trop nombreuses réponses se sont contentées d'une reprise des annexes sans réelle analyse de celles-ci. De ce fait les objectifs proposés et les propositions opérationnelles sont très souvent très générales sans que l'on comprenne pourquoi elles s'appliquent particulièrement au cas de l'entreprise étudiée. De la même façon l'horizon temporel présent dans la question n'est que rarement pris en compte.

Une réponse pertinente se devait d'analyser le management de PAW France au regard des enjeux. Les déterminants de la politique de RSE dépendent en effet de facteurs non contrôlés par l'entreprise (pressions des parties prenantes, réglementations existantes ou anticipées, ressources disponibles...).

Les objectifs RSE de PAW France pouvaient donc être les suivants :

- agir et innover pour l'emploi : sécuriser les parcours et développer les compétences, garantir la santé, la sécurité et le bien-être au travail ;
- co-construire pour un écosystème responsable pour répondre aux défis humains et technologiques ;
- s'engager pour une société durable et solidaire : renforcer les actions en faveur de la diversité et de l'inclusion, être un acteur de la transition énergétique et réduire les émissions...

Enfin, il convenait de montrer un calendrier réaliste pour chacun de ces objectifs sur les 4 ans proposés par la question.

**Question 1.3 - Vous proposerez trois indicateurs qui permettront d'évaluer la politique RSE. Vous justifierez vos propositions.**

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

- à présenter des indicateurs de gestion d'une politique de RSE.
- à justifier le choix d'indicateurs de gestion adaptés à un objectif de gestion donné par le sujet.

La plupart des indicateurs proposés par les candidats sans être hors-sujet étaient des indicateurs « classiques » liés à la gestion des ressources humaines (ex. : taux de turn-over, taux d'absentéisme...). Le plus souvent, ils ne faisaient référence qu'à l'aspect social de la RSE, les autres aspects n'étant que peu abordés. Ainsi l'aspect environnemental n'était pas toujours pris en compte (exemples d'indicateurs : nombre d'émissions de gaz à effet de serre, empreinte carbone, nombre de kilomètres parcourus...).

Dans de trop nombreuses copies, les indicateurs n'étaient pas ou peu justifiés. A ce titre il convient de rappeler que l'explication d'un indicateur et/ou la présentation de sa méthode de calcul, si elles sont recommandées ne sauraient remplacer la nécessaire justification du choix de celui-ci.

Une justification « globale » des indicateurs choisis pouvait être parfaitement pertinente : l'entreprise peut ainsi chercher par une évaluation quantitative de sa politique RSE à répondre à des obligations légales, à obtenir une labellisation....

DOSSIER 2 - Lancement d'un plan managérial
--

**Question 2.1** - À partir des annexes contenues dans le dossier 2, vous réaliserez une synthèse présentant les principales problématiques qui émergent de l'audit de la fonction de « responsable d'agence ».

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

- à formuler un diagnostic sur le partage des fonctions RH et du management.
- à repérer, utiliser, analyser, synthétiser et organiser des données.

Si de nombreux candidats ont su se servir des annexes pour identifier les principales problématiques liées à la fonction de responsable d'agence, trop peu de copies ont su présenter de manière structurée ces données. Même si la question n'imposait pas de forme obligatoire pour y répondre, une structure apparente pouvait ainsi être la bienvenue avec une introduction rappelant le contexte ayant justifié l'audit et une conclusion qui laisse apparaître la nécessité de prendre des mesures pour répondre aux constats de l'audit. De trop nombreux candidats se sont contentés d'établir une liste de problématiques sans que celle-ci ne soit organisée et sans que le choix des problématiques identifiées ne soient justifiées par des références aux annexes et une analyse de celles-ci. Les candidats devaient de plus chercher à être le plus exhaustif possible, trop d'entre eux n'ont cité que deux ou trois problématiques, ce qui démontrait une analyse parcellaire des annexes et un manque de réflexion et de recul par rapport à celles-ci.

Les différentes thématiques abordées étaient les suivantes :

- complexité du métier de responsable d'agence
- paradoxe objectifs commerciaux / respect des intérimaires
- contradiction entre les objectifs de développement et le système de reconnaissance
- problématique de gestion des carrières de responsables
- salaires trop bas
- enjeux liés à la QVT en raison des objectifs de développement
- charge de travail très élevée

**Question 2.2** - Vous rédigerez un rapport permettant de mieux comprendre les avantages et les limites liés au partage de la fonction RH et les spécificités du management de proximité dans le contexte de PAW France.

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

- à mobiliser des auteurs et des exemples.
- à rédiger un rapport structuré sur des éléments théoriques liés au partage de la fonction RH.

Peu de copies ont montré une ignorance complète relativement à cette question. Ainsi la plupart du temps la notion de partage de la fonction RH fait l'objet d'un effort de définition. Mais de trop nombreux candidats démontrent une méconnaissance des théories produites sur cette notion. Assez souvent très peu d'auteurs sont cités, et les rares qui le sont ne voient pas leurs théories être présentées de manière satisfaisante. Ainsi pour en revenir à la définition de la notion de partage de la fonction RH, celle-ci est le plus souvent présentée selon une conception personnelle du candidat, qui sans être forcément fautive, apparaît comme pauvre en comparaison des définitions données par la recherche (voir par exemple Dietrich 2009).

De la même façon la présentation des avantages et limites de cette notion reste assez souvent superficielle faute d'une maîtrise suffisante des théories sur le sujet. Trop de candidats se contentent d'une liste assez superficielle d'avantages et de limites, qui ne sont chacun que très brièvement décrits. Une approche dynamique de la question aurait été également appréciée : les limites du partage de la fonction RH (manque d'autonomie, polyactivité, éclatement des équipes, risques psycho-sociaux) pouvant être dépassées par la mise en place d'outils opérationnels tels que des journées d'information, des intranet RH, du partage d'expérience...

La partie du questionnaire relative aux spécificités du management de proximité chez PAW France a été dans l'ensemble mieux réussie, même si encore une fois très peu d'auteurs ont été cités et que parfois certains candidats justifient trop peu leurs propos en n'indiquant pas quels sont les éléments des annexes auxquels ils se réfèrent. Une réponse satisfaisante ne saurait être le simple recopiage des annexes ou le fait de les paraphraser, mais il convient de justifier ces propos en montrant tout au long de son exposé une capacité d'analyse des documents du sujet.

Enfin la forme du rapport demandée a été globalement respectée avec notamment une introduction et une structuration apparente. La rédaction de la question était d'une grande aide pour les candidats, qui se voyaient proposer un plan à suivre. Malgré cela, des copies ont pu ne traiter qu'un des deux aspects de la question, ou les confondre n'arrivant visiblement pas à les distinguer dans leur réflexion.

**Question 2.3 - Vous proposerez un plan d'action managérial permettant de répondre aux enjeux relevés par l'audit. Justifiez vos propositions.**

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

- à construire un plan d'action

- à construire un dispositif opérationnel complet et cohérent avec le cas.

Cette question a rarement fait l'objet d'un traitement satisfaisant par la majorité des candidats. De très nombreuses copies se contentant d'une réponse superficielle en présentant de manière très succincte deux ou trois axes d'actions dont la justification était peu apparente ou était tout simplement manquante. Les candidats semblent ne pas avoir de recul et de réflexion sur les actions proposées. Ainsi si les actions sont bien la plupart du temps brièvement décrites, des questions essentielles relativement à celles-ci ne sont que trop rarement traitées : qui les pilote ? Quels sont les acteurs y intervenant ? Quelles sont les ressources à mobiliser ? Quand et où les actions auront-elles lieu ? Quels seront les critères de réussite ?...

Il convient de rappeler qu'un plan d'action se doit d'être organisé et qu'il existe quantité d'outils de présentation et d'analyse pouvant aider à une telle présentation (roue de Deming, QQOCQP...).

### DOSSIER 3 - Diversité et pratiques discriminatoires

#### **Question 3.1 - Vous rédigerez une note juridique à destination de la direction des ressources humaines de PAW France sur les pratiques discriminatoires prohibées en entreprise.**

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

- à situer le contexte et les enjeux juridiques des lois portant sur les pratiques discriminatoires prohibées.
- à préciser la nature des pratiques discriminatoires.
- à organiser sa réflexion en respectant les règles de forme d'une note de service.

Si la plupart des candidats ont su répondre à cette question, de trop nombreuses productions des candidats sont restées pauvres dans leurs développements : la notion de discrimination est maladroitement définie (quand elle n'est tout simplement pas omise au profit de la seule présentation des motifs), trop peu de motifs de discrimination sont cités, et les situations où l'on peut rencontrer celle-ci se limitent souvent au recrutement (il est rarement fait état de la discrimination lors de la formation par exemple), enfin les problématiques de preuve de la discrimination et/ou de sanctions de celle-ci ne sont que peu abordées.

De ce fait, la forme imposée pour la réponse, si elle est globalement respectée, se matérialise dans des notes de quelques lignes qui apparaissent en complet décalage avec la nécessité de rédiger des documents de communication le plus proche possible de ce qu'ils seraient dans un contexte professionnel.

**Question 3.2 - Vous proposerez des axes de développement d'une politique de recrutement favorisant la diversité pour les fonctions de responsable d'agence chez PAW France.**

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

- à construire un dispositif opérationnel complet, cohérent avec le cas et concret.
- à développer un cadre théorique.

La lutte contre les discriminations se doit de présenter un double aspect : lutte contre les auteurs de discriminations mais aussi approche centrée sur les victimes en identifiant mieux au sein des salariés ceux qui peuvent être victimes de tels agissements que ce soit par des critères objectifs (par exemple quelles sont les trajectoires professionnelles de ces différents salariés ?) mais aussi par la prise en compte d'un ressenti (ces salariés vivent-ils leur expérience professionnelle comme résultant de discriminations ?).

De trop nombreux candidats n'ont pas su distinguer ces deux aspects et ont souvent donné des réponses se basant quasi exclusivement sur des engagements d'une formation à la diversité destinée aux recruteurs sans que l'on sache réellement ce qu'elle pouvait recouvrir.

**Question 3.3 - Vous rédigerez une annonce de recrutement pour la fonction de responsable d'agence d'intérim.**

Cette question avait pour objectif d'amener le candidat à montrer sa capacité à rédiger une annonce de recrutement.

Les candidats ont su quasiment tous proposer une annonce répondant au moins en partie à la question, mais dans un certain nombre de cas il pouvait manquer des éléments essentiels : descriptif du poste à pourvoir, présentation de l'entreprise, compétences requises par les candidats...

La plupart des réponses proposées ont de plus omis de prendre en compte la dimension de communication d'une telle annonce afin de la rendre attractive.

DOSSIER 4 - Qualité de vie au travail et digitalisation
---

**Question 4.1 - Vous recenserez les thèmes les plus importants qui doivent faire partie d'un accord de QVT au sein de PAW France. Vous préciserez à chaque fois la pertinence pour PAW France de mener des actions sur le thème proposé.**

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

- à repérer les enjeux d'un problème.
- à analyser et à confronter les observations du cas à ses connaissances théoriques.

- à formuler des actions de gestion en matière de QVT.

La définition de la QVT si elle est le plus souvent présente dans les réponses qu'ont pu donner les candidats, est assez souvent imprécise et se base essentiellement sur des exemples, ce qui montre le peu de recul que peuvent avoir de nombreux candidats sur cette notion.

Les thèmes présentés se limitent souvent à la santé au travail et à l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. D'autres thèmes tout aussi fondamentaux (contenu du travail, climat social, management...) sont beaucoup moins cités.

De la même manière la pertinence des actions à mener est souvent l'occasion de rappeler l'importance du bien-être au travail sans que cette notion ne fasse l'objet d'une véritable réflexion et que ne soient présentés des exemples concrets permettant de mieux l'explicitier.

**Question 4.2 - Vous rédigerez une note de synthèse à destination du DRH, proposant trois outils numériques qui permettent de répondre aux objectifs de QVT chez PAW France. Vous en préciserez les intérêts et les limites.**

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

- à proposer trois outils numériques qui permettent de répondre aux objectifs de QVT.
- à mettre en évidence de manière argumentée les intérêts et les limites de chacun des outils.
- à respecter les règles de mise en forme d'une note de synthèse.

Si la plupart des candidats a su présenter des outils numériques qui auraient pu répondre de manière satisfaisante à la question, trop peu de copies ont fait un lien avec les objectifs de QVT (le traitement relativement superficiel de la question 4.1 pouvant expliquer cela).

Les intérêts des outils choisis se sont souvent confondus avec la présentation de ceux-ci et leurs limites ont souvent été des remarques très générales sur les dangers de la numérisation.

Enfin la forme de la note de synthèse a été moins respectée que les outils de communication précédemment demandés aux candidats, preuve sans doute d'une globale mauvaise gestion du temps, dont a pu pâtir le traitement de cette question finale.

### **Commentaires généraux**

Beaucoup de copies ne mentionnent aucune référence théorique, ou des références éparpillées et peu liées aux thématiques du sujet. En effet, il convient de souligner qu'il subsiste encore beaucoup trop de copies sans aucune référence théorique ou bien



mentionnant des références très datées et déconnectées de la réalité du cas proposé. Parfois les auteurs sont cités sans explicitation sur ce qu'ils apportent à l'intelligibilité du cas. Nous rappelons aux candidats que les auteurs doivent être mobilisés en appui à la réflexion et à l'analyse personnelles et non pas pour s'y substituer. Cela nécessite donc une bonne connaissance des auteurs, concepts et théories du domaine de compétence, une lecture approfondie du contexte d'entreprise et une analyse attentive du cas proposé.

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

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

### **3. Conseils aux candidats**

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

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

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

Le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets de RH et/ou de communication, applicables dans une organisation, pour résoudre certains problèmes soulevés par le questionnement du cas pratique. Cela suppose une veille

informationnelle sur la gestion des ressources humaines, le droit et les outils utilisés dans les entreprises. Pour toutes les questions relatives aux solutions pratiques, le candidat doit s'assurer que les réponses sont concrètes, c'est-à-dire opérationnelles, et applicables en entreprise et surtout adaptées au cas. Il convient, là encore, de justifier les propositions. Le candidat doit s'informer sur les pratiques d'entreprise, ce qui nécessite une veille informationnelle dans la préparation au concours.

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

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

Le candidat doit s'appropriier en profondeur le programme du concours et lire les rapports de jury avec précision pour bien comprendre les attentes du jury. Le candidat doit veiller à optimiser la gestion du temps de l'épreuve. Il est conseillé de s'entraîner régulièrement dans des situations proches du réel. Cet entraînement régulier doit permettre de mieux cerner la contrainte temps du concours.

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

### OPTION B : COMPTABILITE, FINANCE, CONTRÔLE

#### 1. Les résultats de la session 2022

	2022	2021	2020
<b>Nombre de copies :</b>	124 copies	134 copies	144 copies
<b>Distribution des notes</b>			
Moyenne	6,99	7,07	6.83
Note la plus élevée	20	17,40	19.4
Note la plus basse	0	0,20	0.5
Écart-type	4,19	4,09	3.58
Inférieures à 5	47	43	43
Comprises entre 5 et moins de 10	50	57	75
Comprises entre 10 et moins de 14	22	27	22
Égales ou supérieures à 14	5	7	5

Cette année, nous pouvons constater que :

- Le nombre de candidats qui a encore diminué par rapport aux années précédentes.
- La moyenne de cette session est très légèrement inférieure à celle de l'année dernière avec un écart-type de 4,19 qui lui aussi augmente.
- Globalement, la répartition des notes est sensiblement équivalente à celle de l'année 2020 même si l'on peut remarquer un pourcentage plus important de copies avec une note égale ou inférieure à 5 et à 10/20.

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

- 37 % de copies dont la note est inférieure à 5
- 32,25 % de copies dont la note est comprise entre 5 et 9,99
- 17,7 % de copies dont la note est comprise entre 10 et 13,99
- 4 % de copies dont la note est égale ou supérieure à 14

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de l'option B 2022

**Le sujet portait sur la SA BIOVITAL-SANTE qui gère un réseau de 27 établissements de santé privés en France.**

**Le premier dossier** portait sur des questions relatives aux différentes méthodes d'évaluation comptable (actif net comptable et actif net comptable corrigé) et financière (modèle d'actualisation des flux de liquidités disponibles, multiple de l'EBE) pour définir le prix d'acquisition de la « Clinique de la Baie de Somme ».

**Le deuxième dossier** comprenait trois parties portant sur la comptabilité financière (prise de contrôle de la « Clinique de la Baie de Somme » par le groupe BIOVITAL-SANTE), la consolidation (intégration de l'établissement dans le périmètre de consolidation du groupe BIOVITAL-SANTE) et l'audit de cette clinique.

**Le troisième dossier** portait sur des calculs de contrôle de gestion. Il consistait à évaluer la pertinence du changement d'une méthode de facturation au sein d'un établissement de santé.

### 2.2- Analyse du sujet

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

**Le premier dossier** comportait sept questions. La première question consistait à déterminer l'actif net comptable et l'actif net corrigé de la « Clinique de la Baie de Somme ». La deuxième question portait sur le modèle d'actualisation des flux de liquidités disponibles ou *Discounted Cash Flow* (DCF). La troisième question visait à mobiliser la méthode des multiples de l'EBE. Les questions qui suivaient avaient pour but de comparer les différentes méthodes d'évaluation et de faire des recommandations étayées par des arguments.

**Le deuxième dossier** présentait trois parties nécessitant une bonne maîtrise des méthodes de consolidation et des pratiques d'audit. Dans la première partie relative à la prise de contrôle de la « Clinique de la Baie de Somme » par le groupe BIOVITAL-SANTE, il était demandé d'évaluer le montant des droits de souscription selon différentes hypothèses et de présenter les écritures liées à l'augmentation de capital. Le rôle du commissaire aux comptes dans ce type d'opération a également fait l'objet des deux dernières questions de cette partie. Dans la deuxième partie de ce dossier traitant de l'intégration de la clinique dans le périmètre de consolidation, les questions portaient sur la nature du contrôle exercé par le groupe et sur le calcul, l'enregistrement comptable et l'amortissement de l'écart d'acquisition. La troisième partie relative à l'audit comprenait trois thèmes. Dans un premier temps, trois questions interrogeaient

le candidat sur la notion de risque et les conséquences de l'évaluation de ces risques sur la mission d'audit légal des comptes annuels. Le deuxième thème était lié à la notion de « confirmation directe » en audit. Les trois questions amenaient le candidat à expliquer cette notion et à l'appliquer au cas exposé. Le troisième thème comportait trois questions ayant trait à un changement de méthode comptable concernant les engagements de retraite de la clinique.

**Le troisième dossier** comportait cinq questions liées à l'évolution du système de facturation. Elles portaient sur la distinction entre charges directes et indirectes et sur le calcul du coût de deux opérations chirurgicales en mobilisant deux méthodes différentes. Des recommandations étaient également attendues.

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

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

**Le premier dossier** portait sur des questions d'évaluation comptable et financière. Il a été très peu traité.

La question 1 invitait les candidat-e-s à déterminer l'actif net comptable et l'actif net comptable corrigé de la « Clinique de la Baie de Somme » en prenant soin de définir la notion de valeur d'utilité et d'en préciser l'intérêt en l'illustrant par des exemples. Le jury rappelle que les définitions fondamentales ne peuvent faire l'objet d'imprécisions et déplore que de nombreuses copies aient comporté des réponses très approximatives et incomplètes.

Dans la question 2, les candidat-e-s devaient évaluer la clinique selon le modèle d'actualisation des flux de liquidités disponibles ou Discounted Cash Flow (DCF) en présentant la démarche. Le jury a constaté que beaucoup de candidat-e-s se focalisaient sur les formules et les calculs au détriment de l'explication de la démarche. Très peu d'entre eux ont toutefois bien réalisé l'ensemble des calculs et semblent maîtriser la méthode d'actualisation.

Dans la question 3, il était attendu de présenter une évaluation de la clinique à partir d'un multiple de l'EBE. Il convenait de définir cette notion, ce qui a été très peu fait par les candidats. Une fois appliquée la formule de calcul de l'EBE, il convenait d'identifier le multiple à utiliser dans les annexes. Dans l'ensemble, les réponses à cette question ont souvent manqué de précision sur la définition et la démarche ou ont été incomplètes dans la mise en œuvre de la méthode.

La question 4 portait sur la notion d'EBITDA et sa différence avec l'EBE. Une annexe extraite d'un manuel du DSCG présentait l'EBITDA. Dans un tel cas, le jury attend que les réponses montrent une maîtrise de la notion et non de la paraphrase de l'annexe.

La question 5 proposait de confronter et discuter les résultats obtenus selon chacune des trois méthodes, en mettant en évidence leurs intérêts et limites. Rares sont les copies dans lesquelles les avantages et inconvénients de chaque méthode ont été présentés, les réponses étant souvent incomplètes. Outre la maîtrise technique des méthodes de calcul, il était donc attendu que les candidat-e-s sachent les comparer et

expliquer pourquoi recourir à l'une plutôt qu'à une autre. La question 6 les incitait, compte tenu du contexte du cas à proposer une valeur d'acquisition. Il est à noter qu'il était possible de bien traiter ces deux questions même si la partie calculatoire n'avait pas été réussie. Il semble que beaucoup aient renoncé à répondre faute de n'avoir réussi à produire les bons calculs. Ces questions étaient pourtant l'occasion de démontrer des connaissances théoriques sur ces approches classiques en évaluation des entreprises.

Dans la question 7, il était demandé de présenter des arguments mobilisables dans la négociation afin de faire aboutir la transaction, sachant que la « Clinique de la Baie de Somme » était convoitée par d'autres groupes concurrents. Les bonnes réponses données à cette question reposaient sur une bonne mobilisation des calculs réalisés mais aussi une utilisation pertinente des éléments de contexte décrits dans les annexes.

En résumé, ce dossier s'appuyant principalement sur l'UE de Finance du DSCG ne comportait pas de difficultés techniques majeures mais il nécessitait de savoir bien appréhender des méthodes et leur périmètre d'application. Ce dossier s'appuyait sur des connaissances financières qui ne peuvent souffrir d'approximations. Beaucoup de candidats ont proposé des réponses insuffisamment étayées et manquant d'approfondissements. Il est utile de rappeler aux candidats de l'agrégation de considérer que la finance n'est pas qu'une technique, qu'elle est assise sur des concepts et principes qu'il convient de maîtriser pour prendre du recul par rapport à cette technique. Il convient donc de bien maîtriser les fondamentaux techniques, ce qui n'a pas toujours été le cas, mais aussi d'approfondir la réflexion, le raisonnement en complément des calculs.

**Le deuxième dossier** portait sur de la comptabilité financière, de la consolidation et de l'audit.

La première partie dédiée à la prise de contrôle de la « Clinique de la Baie de Somme » par le groupe BIOVITAL-SANTE, comportait une première question relative au calcul de la valeur théorique du droit préférentiel de souscription attaché à chaque action de la clinique dans l'hypothèse où les droits seraient exercés sans renonciation puis dans l'hypothèse de renonciation partielle. Le jury a constaté que peu de candidat-e-s ont tenté de répondre à cette question, que parmi eux, très peu ont réussi à produire un calcul juste de ces valeurs et rappelle combien il est important de détailler les calculs afin de lui permettre de juger de la pertinence du raisonnement. La question 2 invitait les candidat-e-s à déterminer le coût théorique, pour les actionnaires anciens, de la renonciation partielle à leurs droits de souscription puis dans la question suivante à vérifier que le coût de l'abandon partiel du droit de souscription pour les anciens actionnaires correspondait à l'avantage accordé à la société Holding du groupe BIOVITAL-SANTE. Dans la question 4, la présentation de toutes les écritures comptables concernant l'augmentation de capital était attendue. Au-delà de la méconnaissance technique de ces écritures, le jury regrette que bien qu'ayant la possibilité d'utiliser un plan comptable, les candidat-e-s ne prennent pas plus de soins à présenter les comptes avec les numéros et intitulés appropriés. Les deux dernières questions de cette première partie consistaient à préciser la nature de l'intervention du commissaire aux comptes, la nature des travaux qu'il doit mettre en œuvre, ainsi que la forme de l'expression de son assurance pour cette opération d'augmentation de

capital. Elles incitaient également les candidat-e-s à endosser le rôle du commissaire aux comptes interrogé par les actionnaires sur l'opportunité économique et financière de l'opération d'augmentation de capital et à rédiger la réponse qu'il pouvait leur apporter. Un nombre très faible de copies a comporté une réponse à ces questions et parmi elles, beaucoup se sont montrées imprécises ou incomplètes.

La deuxième partie portait sur l'intégration de la « Clinique de la Baie de Somme » dans le périmètre de consolidation du groupe BIOVITAL-SANTE. La question 7 relative à la nature du contrôle et la méthode de consolidation qui en découle a été globalement bien réussie par celles et ceux qui ont tenté d'y répondre. Le jury a toutefois constaté une absence de justification dans certaines copies et réitère qu'il est important de justifier les réponses au regard de la réglementation en vigueur pour des questions de cette nature. La question 8 consistait à calculer la juste valeur des actifs et passifs repris et l'écart d'acquisition. Il est apparu que les normes comptables relatives aux calculs demandés ne sont pas bien connues de nombreux candidat-e-s qui souvent ont oublié le retraitement des engagements de retraite ou parfois même ont confondu écart d'acquisition et écarts d'évaluation. Outre le calcul de la valeur de l'écart d'acquisition, la question 9 impliquait d'enregistrer les écritures constatant la juste valeur des actifs et passifs repris et l'écart d'acquisition. Les candidat-e-s peu nombreux qui ont tenté de répondre à cette question ont rarement restitué de manière totalement juste les écritures demandées, omettant souvent d'amortir cet écart d'acquisition comme cela était mentionné en annexe. La question 10 demandant si l'amortissement de l'écart d'acquisition était justifié aurait pourtant pu les alerter.

La troisième partie de ce deuxième dossier porte sur l'audit. Bien qu'étant au programme de l'option B, cette thématique semble avoir été négligée par beaucoup de candidat-e-s tant les réponses ont été peu nombreuses. La question 11 consistait à définir le risque d'audit et à préciser sa composition. Les réponses à cette question lorsqu'elle a été traitée, ont été souvent partielles, définissant le risque d'audit mais sans approfondir les trois composantes du risque d'audit attendues par le jury : le risque inhérent, le risque lié au contrôle et le risque de non détection. De ce fait, les réponses à la question suivante furent rarement celles attendues par le jury. En effet, il était demandé de qualifier les différents risques de la « Clinique de la Baie de Somme » relevés par le collaborateur du commissaire aux comptes et décrits dans une annexe. Les trois types de risques cités précédemment aurait alors dû permettre d'établir une classification. Un nombre très restreint de candidat-e-s a su mobiliser ces notions pour qualifier les risques observables au sein de la clinique. Les questions 14 à 16 portent sur la confirmation directe. Il était attendu que les candidat-e-s définissent cette notion et précisent les différents types de confirmation. Au-delà de la définition, rares sont les candidats qui ont évoqué la confirmation directe ouverte ou fermée et leurs caractéristiques. La question 15 incitait les candidat-e-s à expliquer pourquoi il n'était pas nécessaire de confirmer les soldes de tous les fournisseurs et de préciser lesquels devaient être choisis en argumentant. Les critères de sélection de ces comptes par le commissaire aux comptes n'ont pas souvent été mentionnés. Il s'agissait des éléments suivants : les comptes sur lesquels des mouvements supérieurs à 143 K€ ont été observés au cours de l'exercice ; ceux qui présentaient un solde créditeur supérieur à 66 K€ à la clôture de l'exercice ou bien ceux susceptibles de contenir des anomalies significatives. La question 16 consistait à rédiger une courte note de synthèse sur l'attitude que devrait avoir le commissaire aux comptes en ce qui concerne les demandes de confirmation des fournisseurs restées sans réponse. Le jury rappelle que

les règles, normes et procédures en matière d'audit doivent être connues des candidat-e-s à l'agrégation et que celles-ci ne peuvent faire l'objet d'improvisation et d'approximations. Quant aux questions 17 à 19, elles portaient sur un changement de méthode de comptabilisation des engagements de retraite. Il a été demandé de préciser de quel type de changement comptable il s'agissait, d'indiquer si cette modification de la présentation des comptes annuels devait être justifiée dans l'annexe des comptes annuels pour qu'elle soit réglementairement autorisée et si ce changement était irréversible. Dans l'ensemble la question a été bien traitée mais quelques candidats font preuve d'une profonde méconnaissance des normes comptables en étant incapable d'expliquer qu'il s'agissait d'un changement de méthode comptable au profit de la méthode de référence selon le PCG ce qui induisait l'absence de nécessité de justification de changement de la méthode et son caractère irréversible. La question 18 portait sur les écritures comptables à passer pour les engagements de retraite de l'exercice 2020. Le jury déplore à nouveau des faiblesses en matière d'écritures comptables de nombreux candidat-e-s qui présentent les différentes étapes de façon incomplète. Enfin, il était demandé d'indiquer si l'adoption de la nouvelle méthode aurait une incidence sur le rapport général du commissaire aux comptes sur les comptes annuels 2020. Ce fut à nouveau une question faisant référence à des dispositions légales et réglementaires qui furent malheureusement souvent méconnues des candidat-e-s.

**Le troisième dossier** portait sur un changement de facturation au sein d'un établissement du groupe BIOVITAL-SANTE.

Dans la question 1, il était demandé de définir la notion de coût et de distinguer les coûts directs et indirects par rapport à deux opérations pratiqués dans un établissement. Ces notions de base ont souvent été bien définies théoriquement mais l'application au cas a parfois révélé une maîtrise fragile des candidat-e-s. Après avoir calculé le montant des coûts directs par opération tels que demandés dans la question 2, l'application d'un taux de marge donné permettait d'obtenir le tarif de chaque opération avec une première méthode (question 3). Une annexe permettait ensuite de procéder à un calcul qui s'apparente à une application simple de la méthode ABC. A nouveau, les réponses ont montré des difficultés de certains candidat-e-s à correctement appliquer la méthode alors même qu'elle est au programme du DCG. Le jury déplore également que les questions dépassant les calculs pour solliciter de la réflexion ont très souvent été délaissées. Il est pourtant attendu que les candidat-e-s puissent prendre du recul par rapport à l'application des méthodes de calcul de coûts et puissent argumenter sur la pertinence de celles-ci.

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

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables, dans l'élaboration des tableaux et des schémas. A titre d'exemple l'indication vague d'un compte débité ne peut suffire. Le jury rappelle que les candidats peuvent utiliser la nomenclature des comptes du PCG pendant l'épreuve et ainsi présenter des écritures comptables précises et rigoureuses. La majorité des copies ne respecte pas ces fondamentaux.



Beaucoup trop de copies sont raturées et sans justification des calculs. Les candidats doivent transmettre un savoir de la façon la plus intelligible possible, ce que le jury est en droit d'attendre de candidats qui se destinent à une carrière dans l'enseignement. Notons aussi que les écritures comptables sont parfois présentées sans respecter les conditions de forme requises.

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

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

Ils sont identiques à ceux des années précédentes. L'agrégation est un concours qui nécessite une préparation rigoureuse. Ainsi les candidats doivent mener une réflexion sur l'intérêt et la pertinence des outils dans le contexte des organisations proposées à leur analyse. Cela suppose qu'ils ne se contentent pas d'une maîtrise à minima et travaillent les connaissances fondamentales de l'ensemble du champ disciplinaire de l'option B : comptabilité, contrôle de gestion et finance. Ils doivent travailler ces matières de manière équilibrée sachant qu'ils ne peuvent faire l'impasse sur l'un des champs. L'actualisation de leurs connaissances par la lecture de revues et d'ouvrages récents est impérative. Si la maîtrise technique est indispensable, elle doit s'accompagner d'une réflexion sur les concepts de base des différentes disciplines. La préparation est celle du marathonnien et doit s'inscrire dans la durée. Ainsi l'entraînement sur les sujets des sessions précédentes est indispensable et peut se conjuguer utilement avec un travail à partir des épreuves du DCG et du DCSG.

Lors du déroulement de l'épreuve, le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Il doit lire avec grande attention les propos introductifs nécessaires pour bien appréhender les enjeux de l'étude de cas proposé. De plus, il est conseillé de commencer par le dossier sur lequel il est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps à allouer à chaque dossier. Il n'est pas souhaitable de consacrer la totalité du temps de l'épreuve à une seule partie.

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

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

### OPTION C : MARKETING

#### 1. Résultats de la session 2022

	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
<b>Nombre de candidats</b>	240	238	277	281	285	256	256
<b>Distribution des notes</b>							
Moyenne	6,41	6,48	7,17	5,93	5,82	5,90	5,63
Ecart-type	2,66	3,24	3,28	3,24	3,49	3,17	3,00
Note la plus élevée	14	17,58	16,17	14,75	16	15	14
Note la plus basse	0,17	0,50	0,17	0,25	0,17	0,33	0
<b>Répartition des notes</b>							
Inférieures à 5	67 (27,9%)	78 (32,77 %)	70 (25,27 %)	118 (42%)	131 (45,9%)	96 (37,5%)	122 (47,6%)
Comprises entre 5 et moins de 10	151 (62,9%)	118 (49,58 %)	148 (53,43 %)	122 (43,41%)	110 (38,6%)	124 (48,4%)	107 (41,8%)
Comprises entre 10 et moins de 14	21 (8,75%)	40 (16,81 %)	51 (18,41 %)	37 (13,16%)	41 (14,39%)	32 (12,5%)	26 (10,2%)
Egales ou supérieures à 14	1 (0,4%)	2 (0,84 %)	8 (2,89 %)	4 (1,42%)	3 (1,05%)	4 (1,6%)	1 (0,4%)

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

Premièrement, le nombre de candidats présents lors de cette épreuve a légèrement diminué les années précédentes : 238 candidats en 2021 contre 277 candidats en 2020 et 281 en 2019, ce qui peut partiellement s'expliquer par la situation sanitaire liée à la Covid-19. En 2022, il est stabilisé.

Deuxièmement, la moyenne des copies se situe à 6,41 avec un écart-type de 2,66. Malgré une nette diminution de la moyenne qui était en 2020 de 7,17, mais qui reste largement supérieure aux années antérieures à 2020, l'étendue des notes se réduit : les notes vont de 0,17/20 à 14/20. La médiane est relativement proche de la moyenne à 7,25/20. En 2022, le jury n'a pas trouvé de copies excellentes comme ce fut le cas les années précédentes

Troisièmement, ces indicateurs statistiques mettent en exergue une répartition en forme de cloche avec un véritable pic autour de la note de 5/20 (44 copies entre 5 et 6). Le quartile supérieur se situe à 8,25/20.

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

## 2. La présentation du sujet

Les candidats étaient amenés à travailler cette année sur la *start-up* « Quitoque » qui se propose de livrer au domicile des clients tous les ingrédients dont ils ont besoin pour la réalisation de recettes qu'ils ont choisies au préalable et qu'ils souhaitent réaliser. Cette entreprise est un *pure-player* qui cherche à se différencier par une offre de produits frais, de saison et issus d'une agriculture raisonnée et française.

Le sujet était constitué de trois dossiers :

- le premier dossier invitait les candidats à étudier le modèle d'affaires de Quitoque ainsi que son site internet. Plus précisément, il était tout d'abord demandé de décrire le modèle d'affaires de cette *start-up* en mettant en évidence ses différentes composantes. Dans un deuxième temps, il fallait démontrer en quoi ce modèle d'affaires répondait aux attentes des consommateurs. Enfin, les candidats devaient expliquer en quoi les différentes dimensions atmosphériques du site de Quitoque concouraient à la création de l'expérience client *on line* ;
- le deuxième dossier était consacré aux actions commerciales susceptibles d'être mobilisées par Quitoque afin d'accroître son chiffre d'affaires. Les candidats devaient, dans un premier temps, calculer le coefficient de corrélation entre les dépenses publicitaires et le chiffre d'affaires. La stratégie publicitaire de Quitoque devait ensuite être analysée à travers une étude comparative de ses plans créatifs de 2017 et de 2020. Les candidats étaient ensuite interrogés sur les avantages et les inconvénients respectifs, tant du point de vue du consommateur que de celui de l'entreprise, de quatre campagnes promotionnelles. Enfin, ils devaient recommander une série d'actions commerciales afin d'augmenter le chiffre d'affaires de Quitoque tout en respectant le cadre juridique de la collecte des données personnelles ;
- le dernier dossier portait sur l'internationalisation de l'entreprise. La première question portait sur la pertinence stratégique et financière de participer au salon *VeggieWorld* à Cologne. Les candidats devaient ensuite proposer une méthodologie détaillée afin de pénétrer le marché allemand. Enfin, une réflexion sur la pertinence pour Quitoque de s'orienter vers le marché vegan allemand était attendue.

## 3. Le traitement du sujet par les candidats

Dossier 1 : l'étude du modèle d'affaires de Quitoque et de son site internet.

La première question relative à la présentation du modèle d'affaires de la *start-up* a été plutôt bien traitée par les candidats. Ces derniers ont su recourir de manière pertinente à différentes grilles de lecture théoriques permettant de rendre compte des différentes composantes du modèle d'affaires (les clients, les partenaires, les ressources clés, la structure des coûts, les revenus, la proposition de valeur, les canaux de distribution, etc.).

La deuxième question invitait les candidats à démontrer en quoi le modèle d'affaires de Quitoque répondait aux attentes des consommateurs. Trop souvent, les candidats se sont limités à décrire à nouveau le modèle d'affaires de manière quasi-identique à ce qu'ils venaient de faire dans la première question ou à lister des attentes consommateurs déconnectées du modèle d'affaires de la *start-up*. Un travail de mise en parallèle entre la spécificité des attentes consommateurs et les différentes composantes du modèle d'affaires était attendu mais il n'a été que très peu de fois réalisé.

L'analyse des composantes atmosphériques du site de Quitoque a souvent été réalisée de manière incomplète. Si les candidats ont su repérer les dimensions sensorielles du site, il n'en

est pas de même pour tout ce qui relève du *design* du site (son architecture, sa structure) et de ses composantes sociales (forum, réseaux sociaux, avis clients). De ce fait, la description de l'expérience client *on line* associée à chaque composante atmosphérique du site a souvent été limitée.

Dossier 2 : l'analyse et la formulation de recommandations commerciales pour accroître le chiffre d'affaires de Quitoque.

La première question portait sur la relation susceptible d'unir les dépenses publicitaires au chiffre d'affaires de Quitoque à partir d'éléments chiffrés. Il était attendu que les candidats réalisent un calcul de coefficient de corrélation mais cela n'a été réalisé que très rarement. Par ailleurs, quand ils parvenaient à le calculer justement, les candidats ne savaient pas véritablement l'interpréter de manière pratique.

La deuxième question invitait les candidats à décrire la stratégie publicitaire de la *start-up*. Faute de véritablement connaître les différentes dimensions permettant de détailler une stratégie publicitaire (objectifs, cibles, axes, supports, etc.), les candidats se sont souvent limités à paraphraser les informations contenues dans le cas. Pour comparer les plans créatifs des campagnes 2017 et 2020, il était attendu que les candidats mobilisent le concept de *copy strategy* ainsi que ses différentes composantes (promesse, preuve, ton). Trop souvent, ces différentes dimensions n'ont pas été mobilisées et cela a conduit les candidats à tenir des propos insuffisamment précis.

La troisième question du dossier a posé de grosses difficultés aux candidats. Ces derniers devaient comparer entre-elles différentes campagnes promotionnelles (parrainage, cadeau offert aux nouveaux abonnés, gratuité de la 10<sup>ème</sup> commande, 20 % de réduction sur la 10<sup>ème</sup> commande). Pour ce faire, ils devaient opérer tous les calculs qui leur semblaient pertinents (coûts d'acquisition de nouveaux clients, CA supplémentaire lié aux nouveaux clients, rendement d'un nouveau client, taux d'attrition, etc.). Trop souvent, les candidats n'ont pas su quels indicateurs calculer ni comment s'en servir pour bâtir un argumentaire précis et cohérent en faveur de telle ou telle opération promotionnelle.

La dernière question invitait les candidats à recommander des actions commerciales permettant d'accroître le CA de Quitoque. Il convenait d'opérer une distinction précise entre les actions visant à fidéliser les clients actuels et celles se proposant d'en conquérir de nouveaux. Cette question a été globalement bien traitée.

Dossier 3 : l'internationalisation de Quitoque.

La première question portait sur la pertinence stratégique et financière de participer au *VeggieWorld* qui est le plus grand salon international du mode de vie végétalien. Si les candidats ont globalement bien su apporter des éléments de réponse sur le plan stratégique, ils ont, en revanche, rencontré plus de difficultés pour démontrer la pertinence financière du projet. Là encore, cela s'explique par une insuffisante maîtrise d'indicateurs quantitatifs de base tels que, par exemple, le seuil de rentabilité.

La question sur la méthodologie à mettre en œuvre pour pénétrer le marché allemand n'a été que partiellement traitée par les candidats. Cela s'explique en partie par une insuffisante compréhension du terme « méthodologie ». Plus précisément, il était attendu que les candidats recommandent à Quitoque de réaliser une diversité d'études qualitatives et/ou quantitatives (entretiens, observation, questionnaire) avant d'envisager la pénétration du marché allemand.

La dernière question du dossier sur la pertinence pour Quitoque de s'orienter vers le marché vegan allemand a été bien traitée dans l'ensemble. Les candidats ont bien mis en parallèle à

cette occasion les points forts de la *start-up* avec les caractéristiques spécifiques de ce marché.

#### 4. Conseils aux candidats

Dans le but de préparer au mieux les candidats à cette épreuve les recommandations suivantes sont formulées :

- lire quelques revues académiques en marketing, telles que Décisions Marketing ou Management @ Avenir, qui vous permettent d'actualiser vos connaissances et de mobiliser, dans le cadre de vos réponses, des cadres théoriques actuels et originaux ;
- réviser la partie calculatoire du programme. Le marketing est une discipline qui vise à formuler des recommandations sur la base d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs que vous devez non seulement connaître mais savoir calculer (seuil de rentabilité, taux d'attrition, coefficient de corrélation, etc.). Par ailleurs, au-delà du simple calcul de ces indicateurs, vous devez être en mesure de les interpréter afin de dégager des implications managériales ;
- réviser tout ce qui concerne les études de marché et en particulier toutes les techniques de collecte des données qualitatives (entretiens, observations, tests projectifs) et quantitatives (données de panels, questionnaires). Très souvent, il vous sera demandé de proposer des méthodologies à mettre en œuvre pour tenter de résoudre des problèmes et cela implique donc de bien connaître les conditions d'utilisation de l'ensemble de ces techniques de même que leurs apports respectifs dans la réflexion marketing ;
  
- prendre le temps de bien lire les questions. Soyez attentifs aux termes utilisés dans les questions de manière à ne pas être hors sujet et à bien répondre aux attentes des correcteurs ;
- recourir le plus souvent possible à des tableaux synthétiques plutôt qu'à de longs discours redondants ;
- veiller à ne pas paraphraser le contenu du cas dans les réponses que vous apportez aux questions posées. Ces dernières visent à évaluer vos capacités d'analyse et de synthèse et ne nécessitent donc pas que vous vous limitiez exclusivement à reprendre telles quelles les idées contenues dans le cas pour apporter des éléments de réponse ;
- ne pas citer des auteurs ou des théories qui ne sont pas en relation avec les questions posées. La succession de références inadaptées au sujet génère une impression négative vis-à-vis de votre travail. En revanche, pensez à mobiliser, dès que les questions le permettent, des grilles de lecture théoriques qui facilitent les réponses aux questions posées et qui, là encore, évitent de tenir un discours long, redondant et non structuré ;
- argumenter avec précision vos réponses et ne donnez pas l'impression que le marketing repose sur l'intuition. Dans l'étude de cas de l'année 2022, il était demandé à plusieurs reprises d'apporter des éléments de réponse sur la base de l'analyse d'indicateurs marketing divers et variés ;
- relire attentivement vos copies à la fin de l'épreuve de manière à supprimer le maximum de coquilles orthographiques et/ou de style. Ce type d'imperfections dessert fortement l'évaluation des copies. De même, pensez à soigner la rédaction de votre copie qui doit être facilement lisible, bien structurée et ne pas contenir une multitude de rayures, de mots barrés.

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

### OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

#### 1. Résultats de la session 2022

<b>Nombre de copies : 25</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	8,14
Note la plus élevée	17,42
Note la plus basse	0
Écart-type	4,46
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	5 (20 %)
Comprises entre 5 et moins de 10	11 (44 %)
Comprises entre 10 et moins de 14	6 (24 %)
Égales ou supérieures à 14	3 (12 %)

Cette année, le nombre de candidats présents a fortement diminué : 25 candidats contre 35 candidats présents l'année précédente pour 91 inscrits. En 2020, 26 candidats étaient présents. En 2019, 26 candidats pour 91 inscrits; en 2018, 46 candidats pour 132 inscrits et en 2017, 52 candidats ont composé pour 138 candidats inscrits. En 2016, le nombre de candidats était de 51 pour 146 candidats inscrits. En 2015, le nombre de candidats qui a composé était de 56 pour 139 inscrits. En 2014, les candidats étaient au nombre de 47. Pour la session 2013, les candidats étaient au nombre de 34 alors que pour les sessions 2012 et 2011, les candidats étaient au nombre de 25, ce qui avait constitué un niveau particulièrement bas pour ces dernières années.

Après une année 2021 caractérisée par une hausse du nombre de candidats qui se sont présentés à l'option système d'information, ce nombre est revenu en 2022 à des chiffres comparables aux années 2019 ou 2020. Cette année, 25 candidats ont composé pour 68 inscrits, contre 35 candidats l'année précédente pour 91 inscrits. En 2020, il y avait 23 candidats pour 91 inscrits et en 2019, 26 candidats pour 91 inscrits. Le nombre de candidats présents en 2022 constitue un niveau particulièrement bas, comparativement aux années entre 2014 et 2018, où il y a eu entre 46 et 56 candidats présents aux épreuves écrites de l'option système d'information.

La moyenne des notes obtenues en 2022 est de 8,14, soit une légère baisse par rapport à la session précédente. La moyenne de 2022 est très proche de la moyenne calculée sur les dix dernières années, qui avoisine 8,22.

Session	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Nombre de candidats	25	35	23	26	46	52	51	56	47	34	25
Moyenne	8,14	8,78	9,33	8,01	7,92	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1	8
Note de la meilleure copie	17	15,3	15,84	16,08	16,2	16,8	17,6	16,4	15,55	15	15,25
Note de la plus basse copie	1	0	2	1,24	1,4	0,4	1,4	0,4	3	2,5	0,75
Écart-type	3,95	3,78	3,11	3,54	3,91	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1	3,9

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « JAUNE# et L'ESN Soprano » présente un projet de nouvelle application à destination des commerciaux de la société Jaune# pour la réalisation des devis et des commandes des clients professionnels. La réalisation de cette nouvelle application est confiée à l'ESN Soprano dans le cadre d'un contrat d'infogérance.

### 2.2- Analyse du sujet

Le dossier 1 questionne les enjeux de l'infogérance entre Jaune# et Soprano, selon plusieurs approches. Il s'agissait pour les candidats d'adopter successivement une approche théorique, opérationnelle, stratégique et économique, mobilisant ainsi différents savoirs en management des systèmes d'information.

Le dossier 2 s'intéresse à la gestion de devis dans la nouvelle application, encore à l'état d'ébauche. Les candidats devaient mener une large réflexion allant de la représentation du cycle de vie d'un devis à la maîtrise des risques liés au développement de cette nouvelle application en passant par sa modélisation et son implémentation. Les candidats devaient ainsi faire montre de leurs différentes compétences en matière d'analyse et de développement.

Le dossier 3 traite de l'accompagnement technique fourni par Jaune# à ses clients pour le déploiement des solutions commercialisées, notamment la haute disponibilité des infrastructures et les offres de téléphonie d'entreprise.

## 3. Le traitement du sujet par les candidats

### 3.1- Commentaires sur le fond

Avant de commencer à traiter les différents dossiers, une courte introduction générale au cas est appréciée et valorisée. Malgré cette recommandation répétée chaque année, certains candidats n'ont pas pris la peine d'introduire et de contextualiser le sujet. Le jury rappelle que cette introduction ne constitue pas un travail de pure forme mais doit aider le candidat à

prendre du recul sur le cas en parvenant à dégager un fil conducteur entre les différents dossiers.

Le jury constate avec satisfaction que la quasi-totalité des copies traite le premier dossier concernant le management des systèmes d'information, ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en considération par les candidats.

Les annexes constituent une aide pour le candidat qui doit les mobiliser à bon escient. Leur présence dans le sujet donne aux candidats des éléments de contexte ou des précisions utiles pour répondre aux questions. Les candidats peuvent donc s'y référer dans leurs réponses, mais seulement si ces éléments participent effectivement à répondre aux questions. Les réponses qui ne sont que la paraphrase d'informations disponibles dans les annexes soulignent surtout les lacunes des candidats.

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

Dans leurs réponses, il ne s'agit pas pour les candidats de réciter un savoir livresque, mais bien de répondre précisément aux questions posées, dans le cadre d'une étude de cas. Ainsi, lorsque la question se décline en plusieurs sous questions, le jury attend une réponse précise à chaque sous question. De même, le jury regrette des réponses qui ne rappellent pas les définitions des termes ou les réponses non structurées, alors que souvent des sous questions sont posées pour guider la réflexion.

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

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

**Dans le premier dossier**, les interrogations couvrent un large éventail de notions relatives au management des systèmes d'information : les enjeux de l'infogérance, la problématique de l'alignement stratégique, l'évaluation de la qualité d'un système et les choix de méthode de gestion de projet. Pour ces thématiques, les liens avec les théories étaient attendus, ainsi que leur application pertinente et argumentée au cas.

**La première question (1.1)** interroge le recours à l'infogérance. Même si définir le terme d'infogérance peut paraître trivial pour certains candidats, le jury apprécie de vérifier la bonne maîtrise de la notion, ainsi que les qualités pédagogiques du candidat. L'énoncé demandait de prendre appui sur la théorie économique, ce que les candidats n'ont fait que partiellement. Une minorité de candidats a mobilisé la théorie de référence concernant le choix entre faire et faire faire, à savoir la théorie des coûts de transaction. Et peu de candidats sont allés jusqu'à appliquer le raisonnement de cette théorie pour proposer une règle de décision pour expliquer l'externalisation ou l'internalisation du développement de la nouvelle application de Jaune#.

**Dans la deuxième question (1.2)**, il s'agissait de replacer la pratique d'infogérance dans la perspective de l'alignement stratégique du système d'information. Le recours au modèle de Venkatraman et Henderson pouvait aider à structurer la réponse. Les candidats disposaient dans le sujet et les annexes d'informations détaillées sur les orientations stratégiques de Jaune#. Celles-ci n'ont pas été systématiquement mobilisées.



**Dans la troisième question (1.3)**, le candidat devait documenter l'évaluation de la future application dans une approche extra-financière. Le sujet demandait explicitement de mobiliser un modèle adapté, mais une partie des candidats n'a pas suivi cette indication. Le modèle d'évaluation le plus fréquemment mobilisé a été le *Balanced Scorecard*, dont la mise en œuvre a cependant été partielle ou lacunaire. D'autres modèles issus du management des systèmes d'information auraient pu être mobilisés et appliqués au cas, comme les modèles de satisfaction ou les modèles d'acceptation des technologies, ou encore le modèle de référence développé par Delone et McLean qui inclut des éléments de performance financière et non financière.

En complément de la question précédente, **la quatrième question (1.4)** demandait au candidat de lister des indicateurs de qualité de l'outil en vue de la réalisation d'un suivi via la construction d'un tableau de bord. De nombreux candidats ont répondu à la question en proposant des indicateurs d'activité de l'outil et non des indicateurs de qualité de l'outil. À l'inverse, même si ce n'était pas explicitement demandé, de nombreux candidats sont allés au-delà de la simple liste d'indicateurs et ont proposé des éléments complémentaires quant à leur unité de mesure, la périodicité prévisionnelle, le format de restitution, etc. Ces éléments ont été positivement pris en considération par le jury.

**Dans la dernière question du premier dossier (1.5)**, les candidats devaient apporter une analyse relative au recours aux méthodes agiles pour le développement de la future application de Jaune#. Les candidats ont pour la plupart pu montrer leur maîtrise des notions de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'œuvre ou de méthodologie agile. Cependant, trop peu de candidats ont pris du recul sur le cas afin de mener l'analyse des avantages et inconvénients de cette méthode en l'appliquant au cas, et non de manière générale. Le fait que la nouvelle application faisait suite à une application déjà existante et que le besoin était déjà largement documenté pouvait questionner la pertinence du recours aux méthodes agiles.

**Dans le deuxième dossier, la première question (2.1)** amenait le candidat à modéliser le cycle de vie d'un devis dans le contexte de la mise en place d'un nouveau module de gestion des ventes. Le jury attendait des candidats qu'ils soient en mesure d'identifier les principales étapes que traverse un devis dans le temps et de les schématiser clairement.

**Dans la deuxième question (2.2)**, il s'agissait de modéliser les données de l'application de gestion des devis. Il convenait de mettre en évidence les devis et leurs différents statuts, leurs relations avec les offres faites aux clients ainsi qu'avec les affaires. Chaque devis devait pouvoir intégrer des prestations de services au même titre que des articles matériels. De plus, il était nécessaire de conserver, dans le cadre de chaque devis, l'interlocuteur chez le client. Par ailleurs, ce dernier devait posséder un coefficient particulier par famille d'article, par fournisseur. Le langage de modélisation attendu étant UML, un diagramme de classes était approprié. La précision et la justesse du formalisme étaient naturellement évaluées.

**La question 2.3** reposait sur le diagramme de classes construit à la question précédente et sollicitait la capacité des candidats à implémenter l'évolution attendue dans le cadre de l'édition des devis afin d'obtenir les coefficients proposés à un client par famille d'articles et par fournisseur. Le langage objet d'implémentation ainsi que l'utilisation de classes techniques étaient laissés au choix du candidat. Le jury regrette qu'une majorité des candidats n'ait répondu que succinctement, voire pas du tout répondu à cette question.

**La question 2.4** s'appuyait sur le modèle de données proposé dans le dossier documentaire et sollicitait la capacité des candidats à manipuler le langage SQL pour produire des informations précises. Dans ce type d'exercice, très habituel, la maîtrise du langage est indispensable. L'exactitude du résultat obtenu est précisément évaluée.

**La cinquième question (2.5)** amenait les candidats à expliciter l'architecture de confiance à mettre en œuvre dans le contexte de mise en place d'une solution de signature électronique. Le jury attendait des candidats qu'ils présentent les principes de base sur lesquels repose la notion d'architecture de confiance.

**La question 2.6** amenait les candidats à s'interroger sur une faille SQLi révélée par des tests réalisés sur l'application de gestion des devis ainsi que sur les risques potentiellement engendrés. Il était également nécessaire de proposer des contre-mesures à ces vulnérabilités. Le jury attendait que les candidats définissent la notion d'injection et plus précisément d'injection SQL, qu'ils soient en mesure d'envisager les différents types de risques engendrés et de proposer des solutions afin de minimiser ces derniers.

**Dans le troisième dossier, la première question (3.1)**, le candidat devait présenter les équipements, protocoles et procédures qui peuvent permettre de garantir la redondance et la haute disponibilité des éléments d'interconnexion d'un réseau IP. Le jury attendait que le candidat définisse les concepts de redondance et de haute disponibilité avant de nommer, définir et expliciter les différents éléments d'infrastructure, matériels et logiciels, permettant de les garantir au mieux.

**La deuxième question (3.2)** amenait le candidat à justifier l'évolution des réseaux téléphoniques des entreprises vers le tout-IP avant d'en présenter une architecture type (matériels et protocoles). Le jury attendait que le candidat sache décrire les solutions de voix sur IP et nommer les différents éléments constitutifs d'un tel réseau de téléphonie. La présence d'un schéma explicatif, lorsqu'il accompagnait une réponse correcte, a été appréciée.

Enfin, **la question 3.3** s'intéressait à la notion de qualité de service. La question invitait le candidat à exposer ses connaissances sur le sujet en les contextualisant dans un réseau de paquets commutés. Le jury regrette qu'une majorité des candidats n'ait répondu que de manière très parcellaire à cette question.

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

Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de la forme. L'orthographe, la syntaxe, le style et la qualité de la rédaction doivent faire l'objet d'une attention soutenue. Il n'est pas admissible de proposer des copies comportant un nombre significatif d'erreurs d'orthographe. De même, un effort de rédaction doit être fait, certaines copies adoptant un style télégraphique inadapté. La signification des sigles et acronymes doit être précisée. Même si le niveau d'expression est globalement convenable, le jury veille tout particulièrement à porter son attention sur ces compétences. Les termes tels que "usine à gaz" ne doivent pas être utilisés. Il est également recommandé d'éviter une ponctuation trop expressive (points de suspension ou d'exclamation trop répétitifs). Le candidat doit également éviter les ratures, soigner sa graphie de manière à être parfaitement lisible. En résumé, du soin doit être apporté à la forme (aérer son texte, sauter des lignes, voire des pages quand on change de dossier, etc.). Une relecture complète et attentive de la copie est nécessaire pour éviter les oublis et les erreurs. Il faut donc penser à prévoir un temps pour ce travail.

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

indispensable de bien respecter les formalismes propres à l'informatique, notamment en matière de modélisation.

#### 4. Conseils aux candidats

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

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

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

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

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

Il convient de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

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

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

### OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

#### 1. Les résultats de la session 2022

<b>Nombre de copies évaluées : 14</b>	
<b>Distribution des notes (sur 20)</b>	
Moyenne	<b>5,39</b> (vs 5,06 en 2021)
Note la plus élevée	<b>9,35</b> (vs 10,10)
Note la plus basse	<b>0,55</b> (vs 1,20)
Écart-type	<b>2,69</b> (vs 3,05)
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	6 ( <b>43 %</b> vs 60%)
Comprises entre 5 et moins de 10	8 ( <b>57 %</b> vs 30%)
Comprises entre 10 et moins de 14	0 (vs 10%)
Égales ou supérieures à 14	0

Pour cette troisième année de l'option « transport et logistique », le nombre d'inscrits est en baisse par rapport à celui de 2021 (47 contre 64 en 2021). 14 candidats (contre 11 en 2021) ont composé (soit presque 30% des inscrits [versus 20% en 2021]) et 14 ont été évalués. 2 candidats n'ont cependant pas traité la deuxième partie de l'épreuve.

#### 2. Le sujet

##### 2.1- Présentation et analyse du sujet

Le sujet comptait 28 pages, dont 24 pages d'annexes. Il comportait, de nouveau, deux parties indépendantes, d'égale importance du point de vue de la répartition des points (50 points chacune).

La première partie (10 pages) portait sur la stratégie e-commerce et les livraisons urbaines. Elle comportait sept annexes. Son contexte : Le groupe L'Oréal a constaté, tant en Europe qu'en Asie, une augmentation de la part du e-commerce dans ses ventes, notamment à cause de la crise sanitaire qui a vu la fermeture des magasins traditionnels.

Le premier dossier, intitulé « La stratégie e-commerce de L'OREAL », visait à répondre, en mobilisant les annexes pertinentes, à trois questions. Il était noté sur 30 points.

La première question, notée sur 8 points, devait permettre aux candidats de préciser les défis en matière de e-commerce que le groupe allait devoir relever, tant en Asie que dans le reste du monde. Il s'agissait de mettre en évidence les mutations commerciales auxquelles le groupe fait face, en montrant leurs impacts logistiques et les initiatives déjà prises.

La deuxième question, notée sur 14 points, portait sur les composantes respectives du front-office et du back-office. Il s'agissait aussi dans cette question de mettre en évidence les niveaux de performance attendus.

La troisième question, notée sur 8 points, abordait la question de l'agilité dans la supply chain. Les candidats devaient la définir, s'appuyer sur des exemples concrets et faire le parallèle avec une autre notion largement diffusée en logistique ces derniers mois, celle de résilience.

Le deuxième dossier de la partie 1, intitulé « Les livraisons urbaines du dernier kilomètre », comportait deux questions. Il était noté sur 20 points.

La première question, notée sur 14 points traitait de l'émergence de la notion de livraison collaborative. Il s'agissait tout d'abord de définir les différents types de livraisons possibles de l'internaute, de définir la livraison collaborative, d'en montrer les atouts et les limites, notamment pour L'Oréal.

La deuxième question, notée sur 6 points, portait sur la notion de « smart city ». Il était demandé aux candidats de montrer en quoi la logistique est concernée par ce sujet et comment cela peut impacter la performance logistique, notamment en proposant des indicateurs de mesure de la performance.

La deuxième partie (17 pages) portait sur le cas du commissionnaire de transport WORLD TRANSIT implanté à Roissy CDG et son client MY OWN JEAN situé à Créteil (94). Elle comportait neuf annexes.

Le contexte : MY OWN JEAN achète des jeans et des salopettes standard et les personnalise en fonction des commandes clients. Pour cela, il importe les marchandises, en provenance et originaires de Chine, auprès de son fournisseur habituel selon un incoterm DAP locaux MY OWN JEAN Créteil. L'entreprise est satisfaite de la qualité des produits du fournisseur.

MY OWN JEAN rencontre cependant les problèmes suivants :

1°) Le coût d'approvisionnement lui semble trop élevé. MY OWN JEAN soupçonne son fournisseur de prendre une marge élevée sur la logistique de distribution. L'entreprise souhaite baisser son coût d'achat rendu destination dédouané hors TVA Créteil de 10 % minimum.

2°) Le manque de souplesse des approvisionnements entraîne des ruptures d'approvisionnement.

MY OWN JEAN étudie deux options :

1°) Renégocier les conditions d'achat de la marchandise avec le fournisseur actuel afin de faire baisser le coût d'approvisionnement et afin de pouvoir agir sur la logistique d'approvisionnement hors pré-acheminement et dédouanement export ;

2°) Changer de fournisseur en s'adressant à un fournisseur polonais qui propose des produits de qualité équivalente, selon deux incoterms : DPU locaux MY OWN JEAN Créteil ou en FCA locaux fournisseur Varsovie.

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

exposer les solutions possibles pour atteindre l'objectif de baisse de 10 % du coût d'approvisionnement tout en résolvant les problèmes de souplesse des approvisionnements,

proposer un comparatif chiffré,

conseiller sur l'option à retenir.

Le traitement du sujet par les candidats

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

Le jury constate que toutes les copies ne traitent pas les deux parties proposées. Ainsi, des 14 candidats ayant été corrigés : (1) tous ont traité la 1<sup>ère</sup> partie ; (2) deux n'ont pas du tout traité la 2<sup>ème</sup> partie. Au final, deux candidats (soit 14 % [versus 20 % en 2021]) n'ont donc été notés que sur la moitié des points. Ajoutons que leur moyenne finale a été inférieure à 2,5 sur 20... Les meilleures moyennes sont le fait de candidats n'ayant pas réalisé d'impasse.

Une recommandation : une courte introduction, permettant de contextualiser le sujet avant de se lancer dans la rédaction des réponses, est bienvenue et valorisée. Cette introduction doit réellement aider le candidat à prendre du recul, en parvenant notamment à dégager un fil conducteur sur chacune des deux parties.

Dans la première partie, les interrogations concernent principalement la dimension logistique du e-commerce

Dans le dossier 1, lors de la première question (traitée par tous les candidats), il était demandé aux candidats, après avoir présenté l'évolution du e-commerce en France (dans le contexte de la pandémie de Covid 19) et chez L'Oréal, de synthétiser les défis logistiques auxquels le groupe était confronté (Annexes 1 et 2). La digitalisation du point de vente (ou phygitalisation) pouvait être abordée ainsi que la stratégie « omnicanal » du groupe. Les défis concernent à la fois le développement de solutions alternatives en livraison, le développement d'innovations (notamment en matière d'emballage) mais aussi en termes de gestion des emplois et des ressources

humaines. Au niveau d'un concours comme l'agrégation, il est essentiel dans une question comme celle-ci de mobiliser l'ensemble des informations fournies par les annexes, de les synthétiser et de les présenter de manière claire, structurée, concise mais aussi complète en mobilisant aussi des connaissances ou informations qui ne sont pas nécessairement fournies dans les annexes. Or souvent, la complétude dans la réponse n'est pas présente.

Dans la deuxième question (traitée par 86 % des candidats), le jury attendait que les candidats expliquent clairement les notions de « front office » et de « back office », au service du e-commerce (en référence à l'annexe 1) et mettent en évidence les niveaux de performance attendue (être capable de faire face aux pics de commande et livrer à temps le consommateur). Peu de copies ont pu démontrer une vision globale des enjeux logistiques (tant au niveau de la production que de la distribution). Là encore la complétude des réponses n'est souvent pas atteinte. Les notions d'organisation des flux, de personnalisation des livraisons, essentielles dans les organisations logistiques modernes, sont abordées par une part minoritaire des candidats. Peu de candidats ont montré de façon argumentée l'importance des données dans le bon fonctionnement des chaînes logistiques actuelles. Le jury attend, outre la capacité de synthèse et de présentation didactique, une capacité à faire référence aux grandes thématiques en lien avec la logistique que le candidat devra potentiellement présenter à ses élèves/étudiants.

Dans la troisième question (traitée par 86 % des candidats), il s'agissait de définir l'agilité logistique, de l'illustrer à partir du cas L'Oréal mais aussi à partir de ses propres connaissances. Le jury attendait que le candidat distingue l'agilité de la notion de résilience, très souvent mobilisée depuis le début de la pandémie dans la presse logistique. Une supply chain résiliente permet de minimiser l'impact d'une crise ponctuelle occasionnée par un événement extérieur (inondation d'une usine, grève d'un fournisseur, crise sanitaire de covid-19, guerre en Ukraine...) sur les résultats de l'entreprise. L'agilité, quant à elle, se focalise sur l'élimination des freins et des points de blocage afin de fluidifier la chaîne logistique dans son fonctionnement normal. Pour garantir la robustesse d'une chaîne logistique, il faut s'interroger sur les sources de vulnérabilité de celle-ci et préparer l'organisation au changement. La notion de supply chain risk management pouvait être introduite. Il est essentiel dans la préparation du concours que les candidats suivent l'actualité logistique (il existe de nombreuses ressources en ligne qui permettent de le faire).

Le deuxième dossier était plus particulièrement consacré aux livraisons urbaines du dernier-kilomètre et dans la quatrième question (traitée par 93 % des candidats) après avoir présenté les différents types de livraison des internautes (livraisons hors domicile

et livraisons à domicile), les candidats devaient définir la livraison collaborative. Les annexes 3, 4, 5 et 6 devaient être mobilisées pour répondre à cette question. Une référence à Roussat et al. (2018) qui proposent la notion de « crowdshipping » pouvait être faite ici. Dans ce dossier, la thématique de la mutualisation pouvait aussi être judicieusement abordée. Les réponses restent trop souvent au niveau de la description des notions. La présentation de leurs avantages et inconvénients respectifs n'est quasiment jamais effectuée. Quant à la réflexion sur l'intérêt pour L'Oréal de proposer ce mode de livraison, elle reste souvent assez peu développée. Il est clair, ici, que l'intérêt est moins logistique que marketing.

Dans la cinquième question (traitée par 93% des candidats), il était demandé aux candidats, à partir des informations présentées dans l'annexe 7, de définir ce que recouvre le concept de « smart-city », de montrer en quoi cette notion intéresse la performance logistique et de proposer un outil de mesure de cette performance. Le concept de « smart-city » apparaît dans les années 2010 pour définir une ville intelligente et connectée qui cherche à faciliter la vie des citoyens tout en préservant l'environnement. Elle repose sur deux principes fondamentaux : l'intelligence collective et l'intelligence artificielle. La première permet de remettre l'humain au cœur de la ville, avec une approche centrée sur ses besoins. La seconde permet d'apporter les solutions technologiques nécessaires pour relever ces défis. La combinaison de ces deux dynamiques doit permettre la création d'une ville plus agile, collaborative et ouverte. Dans ce contexte, la logistique a un rôle à jouer pour améliorer le pilotage des flux de marchandises.

Dans le cadre du développement du e-commerce et de la livraison à domicile (LAD) dont l'enjeu est la livraison de l'internaute dès le premier passage, il y a nécessité à développer :

- des structures de proximité, type « conciergerie » de quartier et/ou de BAC (Boîtes A Colis Connectées) pour la remise et la reprise des colis, afin de livrer ou de collecter en l'absence de l'internaute ;
- des infrastructures de logistique urbaine de proximité (Dablanc, 2021) – de type ELU (Espaces de Logistique Urbaine) ou micro-hubs - afin d'améliorer, en amont des derniers kilomètres, le TMV (Transport des Marchandises en Ville), ainsi que le stockage des marchandises.

Un développement rationnel et cohérents des différentes solutions (cyclo-logistique, Véhicules Utilitaires Légers et Electriques...) doit aussi être envisagé.

Enfin peu de candidats ont évoqué la notion de tableau de bord et ont proposé des indicateurs pour suivre la performance de la logistique dans la smart-city (taux de livraison au premier passage ; nombre de kilomètres parcourus à vide...)

Dans cette question, aussi, la structuration de la réponse, sa complétude... font souvent défaut. La capacité de mener une réflexion sous un angle logistique sur ces sujets d'actualité est souvent faiblement démontrée par les candidats.



Dans la **deuxième partie**, le travail proposé concerne principalement la thématique de la logistique internationale.

Les candidats étaient invités à présenter l'ensemble des solutions permettant de répondre aux deux problèmes identifiés, ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

Le jury tient à préciser que trois éléments de réponse étaient attendus : (1) des propositions diversifiées et pertinentes ; (2) un comparatif chiffré et détaillé entre les différentes solutions proposées en termes de coûts et de délais ; (3) une analyse des résultats au regard de l'objectif de baisse de 10 % du coût rendu destination dédouané et de la souplesse des approvisionnements.

D'un point de vue technique, les candidats devaient démontrer une bonne maîtrise des incoterms et de leur impact sur la logistique de distribution, des plans de chargement, des aspects techniques et tarifaires dans les différents modes de transport, ainsi que des aspects douaniers (origine des marchandises, calcul des droits et taxes à l'importation).

Le jury a vérifié également la rigueur et la justesse de l'estimation des coûts ainsi que la capacité à présenter ces calculs de façon claire et pédagogique.

Les propositions des candidats devaient être argumentées et chiffrées, et devaient absolument s'appuyer sur leurs connaissances et sur les éléments fournis dans les annexes.

Au sujet des connaissances techniques, le jury déplore et s'inquiète de la non-maîtrise des connaissances techniques de base que les candidats devraient être en capacité d'enseigner à court terme : plus de la moitié des copies ne maîtrise ni les techniques des différents modes de transport (tarifications en particulier), ni les incoterms ; plus de 80 % des copies ne maîtrisent pas les aspects douaniers.

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

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

Les candidats doivent éviter les ratures, soigner leur écriture de manière à rendre une copie parfaitement lisible. La signification des sigles et acronymes doit être précisée. De plus, des réponses structurées sont attendues et valorisées : les réponses de type « catalogue », sans structure ni effort de synthèse, ne montrent pas suffisamment la capacité des candidats à s'approprier et maîtriser le sujet. Le style « télégraphique » est à bannir. Mais, des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage

ou à la simple recopie de paragraphes du sujet sont aussi à éviter. Un effort de synthèse est ainsi à fournir. Le jury invite vraiment les candidats à respecter les consignes au sein d'une question, à répondre à l'ensemble de la question posée de manière claire et concise.

### **Conseils aux candidats**

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

Le jury souligne qu'il est impératif de lire attentivement les consignes afin de répondre avec précision aux questions posées, et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre. Une lecture trop rapide des consignes apparaît trop régulièrement. Le jury regrette, également, des réponses insuffisamment structurées.

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

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

Ainsi qu'une culture managériale dans ces domaines. La lecture régulière de revues professionnelles dans ce domaine (supply chain magazine par exemple) ou la consultation de sites internet (voxlog.fr ; supplychain-village.com...) est recommandée. Une revue des thématiques traitées depuis deux ou trois ans dans la presse académique (par exemple Logistique & Management) serait indéniablement un atout au moins pour la première partie de l'épreuve.

Cette épreuve, notamment quand il s'agit de conduire une analyse stratégique, demande réflexion et ouverture. La qualité de l'argumentation (justification des choix opérés), qui permet aux candidats de valoriser leurs connaissances, joue alors un rôle majeur. Pour un futur enseignant, il est, en effet, important que la présentation soit argumentée et qu'elle reste, bien entendu, claire (recours à des schémas et tableaux). Le jury tient, enfin, à attirer l'attention sur l'importance qu'ont les épreuves de management et d'économie - droit pour l'accessibilité et la réussite au concours de l'agrégation d'économie et de gestion. Un effort de maîtrise des concepts clés de ces disciplines constitue, par conséquent, un élément incontournable de réussite. De

plus, la maîtrise de ces fondamentaux ne peut qu'améliorer la connaissance et l'ouverture d'esprit des candidats par rapport aux nouveaux enjeux et défis de la production actuelle de services, en particulier dans le secteur du transport et de la logistique.

**Pour la session 2023, le jury a demandé un changement de programme pour l'option E avec une orientation Banque-assurance. Le programme est publié [https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agreg\\_externer/81/0/p2023\\_agreg\\_ext\\_eco\\_gestion\\_1425810.pdf](https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agreg_externer/81/0/p2023_agreg_ext_eco_gestion_1425810.pdf)**

## **ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION**

## LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

### 1. Les résultats de la session 2022

Nombre de candidats admissibles	205	
<b>Nombre de candidat auditionnés</b>	<b>185</b>	
Moyenne	6,84	
Note la plus élevée	20	
Note la plus basse	1	
Écart type	4,51	
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	70	37,84 %
Comprises entre 5 et moins de 10	71	38,38 %
Comprise entre 10 et moins de 14	21	11,35 %
Égales et supérieures à 14	23	12,43 %

#### Comparaison avec les années précédentes

	2021		2020		2019	
<b>Nombre de candidat auditionnés</b>	169		<b>190</b>		<b>164</b>	
Moyenne	6,42		6,04		6,59	
Note la plus élevée	20		20		20	
Note la plus basse	0,5		0,5		0,5	
Écart type	5,195		4,08		4,36	
<b>Répartition des notes en effectifs</b>						
Inférieures à 5	79	46,75 %	79	41,58 %	62	37,80 %
Comprises entre 5 et moins de 10	46	27,22 %	73	38,42 %	62	37,80 %
Comprise entre 10 et moins de 14	24	14,20 %	28	14,74 %	26	15,85 %
Égales et supérieures à 14	20	11,83 %	10	5,26 %	14	8,54 %

Le nombre d'agrégatifs ayant participé aux épreuves orales du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a **augmenté de 9,5 % en 2022**, pour la leçon portant sur le management au regard de la session 2021, et reste inférieur de 2,63 % par rapport à celui de 2020.

Par ailleurs **la moyenne a augmenté de 6,51 %** par rapport à 2021 et de 13,21% par rapport à 2020. **L'écart type de 4,51** est moins élevé que celui de 2021 (5,195) et plus élevé que celui de 2020 (4,08), ce qui traduit une moins grande dispersion des notes qu'au cours de l'année précédentes : moins de mauvaises et plus de meilleures notes.

Le pourcentage des candidats qui se sont vus attribuer une note inférieure à 5 (37,84 %) a diminué par rapport aux deux années précédentes (plus de 9 points de plus par rapport à 2021 et presque 5 points de plus par rapport à 2020).

Le jury a octroyé plus de notes comprises entre 5 et 10 qu'en 2021 et à peu près autant qu'en 2020 (10 points de plus qu'en 2021).

Le pourcentage des candidats ayant obtenu une note entre 10 et 14 continue de baisser (- 2,85 points par rapport à 2021 et - 3,29 points par rapport à 2019).

Le nombre de notes supérieures à 14 continue à augmenter par rapport à 2021 et 2020 (+ 0,6 points et + 7,17 points).

## 2. Les sujets

### 2.1 Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés pour cette session 2022 :

- Le partage, une nécessité ?
- Intelligence(s) et organisations
- L'organisation irresponsable
- Les organisations temporaires
- Dynamiques de la compétence
- Gestion des flux et complexité de l'environnement
- Influence et gestion
- L'organisation face à sa mémoire
- Éthique et création de valeur
- Consensus et dissensus
- « Startupisation » des organisations
- Conformités et liberté

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

- leur diversité et l'étendue des champs couverts ;

- leur potentiel de problématisation (enjeux, mise en tension, problèmes sous-jacents). Un sujet est construit en général autour d'un concept fort en management et d'un autre faible, ce qui nécessite impérativement **un effort de réflexion** et doit en principe interdire toute restitution d'une problématique, d'un plan, etc. préalablement préparé ;
- le fait qu'ils proposent tous plusieurs clés d'entrée et nécessitent également à ce titre, **un réel travail de réflexion et d'analyse**.

Aucun document n'est fourni en annexe.

## 2.2 Analyse des sujets

Douze sujets différents ont été proposés aux candidats :

- un sujet utilisant un élément de ponctuation particulier : le point d'interrogation. L'objectif était d'amener les candidats à s'interroger sur la faisabilité ou non d'un événement et sur ses conditions de mise en œuvre ;
- sept sujets convoquant la conjonction de coordination « et » nécessitaient une étude des interactions éventuelles entre les deux concepts proposés.

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

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

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

Le travail de transposition exige **une articulation claire et objectivée** entre l'état de l'art et à la proposition didactique et pédagogique. Cette dernière doit amener une réflexion spécifique sur les **concepts mobilisés par le sujet**, de sorte qu'ils soient adaptés au public visé. **La démarche et les outils mis en œuvre doivent être justifiés par rapport aux concepts, au programme retenu et aux objectifs de la séance.**

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

- **académique** : le traitement d'un sujet exige en premier lieu un travail de contextualisation, de définition des concepts, de mise en tension et de problématisation. Le candidat doit alors présenter une réflexion structurée et argumentée par des apports conceptuels et factuels pertinents. Le tout devant servir une problématique claire à laquelle le candidat se propose de répondre. Le

jury a accueilli favorablement les efforts d'analyse et de réflexion des candidats, leur capacité à mobiliser et à maîtriser des théories, des concepts et des exemples servant utilement la (les) démonstration(s) proposée(s). Les enjeux sont donc similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury pour ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation ;

- **didactique et pédagogique** : les capacités évaluées sont diverses et permettent de tester l'aptitude des candidats à **réfléchir aux enjeux didactiques et pédagogiques lors de la construction d'une séquence de cours**. Le sujet est accompagné d'un niveau de transposition (il s'agit donc de « faire passer dans un autre domaine ») imposé aux candidats - programmes de management, de sciences de gestion et numérique de classe de première ou de management, sciences de gestion et numérique (enseignement commun) de terminale de la série « sciences et technologies du management et de la gestion » ou les questions compétences et savoirs associés de nature managériale du programme de « culture économique, juridique et managériale » communs à plusieurs spécialités de brevet de technicien supérieur -.

Les concepts proposés, font soit partie intégrante des programmes (exemple : la gestion des flux, l'éthique, etc.), soit auraient dû être envisagés comme des éléments de prolongement (exemple : l'influence, la mémoire, la « startupisation », etc.).

Les candidats doivent démontrer leur capacité à expliciter le passage d'un savoir scientifique (état de l'art) à un savoir à enseigner (didactique) et à proposer rapidement des pistes pédagogiques justifiées pour leur transmission. Cette explicitation doit notamment se centrer sur les difficultés didactiques et pédagogiques spécifiques sous-tendues par les concepts mobilisés par le sujet et sur les solutions qu'il est possible de mobiliser pour les lever.

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

- **40 minutes maximum** peuvent être consacrées à l'état de l'art du thème proposé **ET** à la transposition didactique et pédagogique. La répartition du temps consacrée à ces deux exercices permet au jury d'apprécier la capacité des candidats à gérer leur temps de présentation. Cependant, s'agissant de l'agrégation externe, les attentes sont évidemment plus fortes quant à l'état de l'art ; la transposition didactique et pédagogique doit venir ensuite comme une ouverture réflexive sur les pratiques du métier. Cette dernière partie n'a pas vocation à dépasser une dizaine de minutes ;

- **20 minutes maximum** sont ensuite dévolues à l'échange avec le jury. Ce dernier revient alors sur un certain nombre d'éléments de l'état de l'art proposés par le candidat afin, d'une part, de vérifier son niveau de maîtrise des concepts mobilisés, de tester sa culture managériale, d'éclaircir, prolonger, discuter les arguments qu'il propose et, d'autre part, de l'amener à justifier les choix didactiques et pédagogiques retenus. Le jury attend des réponses argumentées et concises.



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

#### 3.1 Commentaires sur le fond

##### État de l'art

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

Une première difficulté réside dans la capacité à bien aborder le sujet : quel est son intérêt ? Quelle est son actualité ? En quoi y a-t-il un enjeu à y répondre, voire à y répondre aujourd'hui ? Les travaux de mise en tension, de problématisation, de structuration, d'argumentation s'apparentent à ceux de la dissertation.

Comme à l'écrit, le jury invite les candidats à accorder **une attention toute particulière à l'accroche** de leur leçon. Une accroche « de qualité » doit capter l'attention du jury et conduire ce dernier de manière naturelle et rapide au sujet proposé. L'accroche ne doit pas être « plaquée » et déconnectée des concepts mobilisés par le sujet, **elle doit amener logiquement les candidats à la définition de ses termes clés.**

De nombreux candidats proposent une accroche relativement « standard » et non spécifique au sujet, ce qui ne permet pas d'amorcer une problématisation pertinente. Certains exposés sont dépourvus d'accroche, d'autres présentent une accroche déconnectée du sujet. Pour éviter cet écueil, il est conseillé de construire une banque d'exemples actuels, divers, pertinents et précis à partir de revues managériales dont le jury recommande vivement la lecture régulière. Ces exemples, travaillés en amont, tout au long de la préparation du concours, devront néanmoins être réexaminés de façon à être reliés de manière convaincante au sujet proposé. Une accroche est en principe difficilement transposable en l'état d'un sujet à un autre.

La majorité des candidats a fourni un réel effort pour tenter de **bien définir les termes du libellé** dans le langage usuel. En revanche, leur transposition au champ managérial a souvent été plus délicate et parfois hasardeuse. Si bien définir les concepts est une étape essentielle, les circonscrire dans le cadre managérial relève d'une impérieuse nécessité qui conduit à mettre en évidence les champs du management qui pourront être convoqués pour la démonstration. Une réflexion sur les typologies susceptibles d'être convoquées est de ce fait utile, notamment pour ce qui concerne les termes polysémiques.

La phase de définition doit également être en relation étroite avec le sujet, et le développement qui doit suivre. Il est donc regrettable que certains candidats traitent cette étape comme un simple exercice de style, sans aucun lien avec le reste de l'exposé et qu'après avoir envisagé les différentes définitions d'un concept, ils n'explicitent pas celle sur laquelle ils feront par la suite, reposer leur argumentation. Arrêter une/des définitions est nécessaire à la clarification de l'argumentation, faute de quoi le sujet n'est pas traité ou n'est traité que partiellement sans explicitation ni justification.

**La mise en évidence de l'intérêt du sujet** se cantonne dans un grand nombre de présentations à la prise en compte de la turbulence et de la complexité croissantes de l'environnement. Certaines références théoriques (chrono-compétition, hypercompétitivité, environnement VUCA, etc.) sont proposées de manière artificielle et assez systématique, sans que les candidats ne maîtrisent avec précision ce qu'elles recouvrent. À l'inverse, les références aux pratiques actuelles, aux dispositions réglementaires et législatives en vigueur et aux évolutions réelles de l'environnement sont plus rares ou affirmées sans en envisager les conséquences. Le management impose la prise en compte du contexte, l'observation de l'environnement et non uniquement sa qualification. Il induit également l'étude des pratiques, à l'instar des grands auteurs tels que Taylor, Sloan, Drucker, Mintzberg, etc.

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

- en introduisant une tierce notion, ce qui conduit souvent au décentrage du sujet (création de valeur, performance, gouvernance, etc.) ;
- en limitant son champ d'analyse sans le légitimer ;
- en choisissant une problématique trop vague et trop proche de l'intitulé (« Dans quelle mesure...») ou encore une problématique « passe-partout » ;
- en détournant le traitement du sujet vers un concept périphérique les informations sont disponibles dans « la malle ».

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

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

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

- réalisé des présentations dénuées de toutes références théoriques ;
- étayé leur exposé de références théoriques dont l'utilisation consistait en une simple évocation de concepts, ou en la simple citation d'un concept ou d'un auteur (par exemple une évocation de l'hypercompétition sans en expliciter l'apport dans la réflexion). L'exposé présente alors un caractère superficiel et ne mobilise aucune notion précises et maîtrisée et n'appuie pas l'argumentation ;
- choisi de convoquer uniquement des auteurs classiques. Une maîtrise parfaite de ces apports classiques est évidemment un minimum attendu à l'agrégation

externe mais elle ne dispense pas d'envisager les courants plus modernes du management. À ce titre, la lecture régulière d'articles tirés de revues académiques actuelles est précieuse (Revue Française de Gestion, Management international, Harvard Business Review, Management et Avenir, Questions de Management etc.) ;

- convoqué des auteurs sur des idées et concepts qui sont anecdotiques dans leur travail, ou qui n'ont parfois même jamais été abordés par eux. Lorsque qu'un candidat cite un auteur il doit faire référence à ses travaux majeurs.

Globalement les candidats maîtrisent de façon imparfaite les concepts, théories et courants de pensée. De rares agrégatifs se sont néanmoins démarqués par une capacité à citer des auteurs et des théories variées, à les utiliser à bon escient dans le cadre d'un propos réfléchi et construit et les ont articulés avec des exemples pertinents, en lien avec le sujet.

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

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

La quasi-unanimité des prestations comportait **une conclusion**. Un effort a été fait dans la majorité des cas pour synthétiser le propos et tenter de répondre à la problématique, ce que le jury a évidemment apprécié. Néanmoins, les candidats n'ont pas toujours démontré la façon dont ils s'étaient attelés à y répondre et certains ont omis de proposer une ouverture du sujet. Lorsque l'ouverture a été tentée, le questionnement proposé s'est souvent cantonné au cadre du sujet ou à l'inverse, a pris un caractère « surréaliste » ou hors-sol. Les candidats sont invités à proposer un nouveau thème de réflexion prenant appui sur les concepts de la leçon. Cet exercice témoigne des capacités à passer d'un axe de réflexion à un autre.

Le jury regrette le choix de candidats de construire leur traitement du sujet sans véritablement l'analyser et en reprenant des extraits de textes ou d'exposés dont ils disposent dans leur documentation. La proposition ressemble alors à un patchwork très artificiel, incohérent et souvent hors-sujet. De même, une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas acquis, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion. Le jury cherchera à tester la maîtrise des connaissances au moment des questions. Le jury déplore des « copier/coller » intempestifs.

## **Transposition didactique et pédagogique**

Sur le plan didactique et pédagogique, certaines remarques formulées dans les rapports des années précédentes semblent avoir été prises en compte.

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

La didactique s'intéresse à la transmission d'un savoir savant, au niveau des élèves ou des étudiants, à leurs représentations initiales et à leurs difficultés alors que la pédagogie concerne les relations élèves/élèves, maître/élèves et à l'organisation de la classe pour favoriser les apprentissages.

**La didactique est donc une réflexion sur la transmission des savoirs, alors que la pédagogie est orientée vers les pratiques en classe.**

Cette partie de l'exposé doit être reliée au sujet : toutes les analyses didactiques et pédagogiques standards et sans lien explicite avec celui-ci sont bien sûr, pénalisées. Le choix de la transposition dans un des thèmes du programme retenu ne doit pas se limiter à l'énoncé des différents thèmes possibles, il doit être motivé.

**La dimension didactique est la plus importante.** Le travail opéré ne doit pas se limiter à relier arbitrairement le sujet à une partie du programme, mais être le fruit d'une réflexion explicite sur la façon de transmettre les savoirs dans une classe. Il convient en particulier de faire émerger **les obstacles didactiques**, de les expliciter et d'imaginer des solutions objectivées et contextualisées pour les surmonter. Un obstacle didactique est une représentation négative induite par un apprentissage antérieur et qui entrave un apprentissage nouveau. Il y a obstacle lorsque les « conceptions nouvelles » à s'approprier viennent en contradiction avec les « conceptions antérieures » de l'apprenant.

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

### **Le jury a constaté :**

- une connaissance correcte des formations retenues. La majorité des candidats sait qu'en cycle terminal ce sont **des capacités** qui sont étudiées et qu'en STS ce sont **des compétences**. Cependant, peu d'entre eux sont capables de les mettre en œuvre. La capacité est l'aptitude à faire quelque chose, une activité (identifier, comparer, mémoriser, analyser, synthétiser, classer, etc.) tandis qu'une compétence mobilise des savoir-faire, des capacités ;
- des incohérences dans les propositions didactiques et pédagogiques ;

- une trop grande part accordée à la transposition didactique et pédagogique. S'agissant d'une agrégation externe, « l'état de l'art » doit rester le cœur de l'épreuve. Certains candidats présentent encore des séquences pédagogiques complètes ce qui est irréaliste compte tenu du temps de préparation et du caractère du concours. Les bonnes prestations ont la plupart du temps été proposées en 7-8 minutes et consacré une durée quatre fois supérieure à « l'état de l'art ». Il est évidemment contreproductif de faire durer inutilement cette partie pour mener l'exposé à 40 mn, en développant un discours standard sans aucun lien ni réflexion avec le sujet.

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

- des entrées dans les programmes à partir d'un ou deux thèmes alors que parfois 4 ou 5 d'entre eux auraient pu être envisagés. Envisager plusieurs entrées et justifier le choix opéré au regard des entrées possibles témoigne de la capacité du candidat à jongler avec les programmes, à faire preuve de recul, de maîtrise de ces derniers. Ceci permet au jury d'apprécier son sens critique et la qualité de sa **démarche didactique qui doit être prépondérante par rapport à la pédagogie** ;
- des transpositions didactiques limitées à une entrée dans les programmes et qui précisent la période de l'année à laquelle est positionnée la séquence et les pré-requis nécessaires. Ceci reste très insuffisant ;
- une très rare identification des obstacles didactiques liés au contexte du sujet alors qu'ils doivent être au cœur de la réflexion ;
- une réflexion insuffisante sur l'adéquation entre « l'état de l'art » et le programme imposé et donc sur la façon la plus pertinente de mobiliser les connaissances. « Transposer » signifie appliquer à un autre domaine et donc **adapter la problématique**. Il est impératif de s'interroger sur la transition entre l'état de l'art et les concepts présentés à la classe car il existe bien sûr un écart entre ce qui a été présenté en première partie et le savoir à transmettre aux apprenants. Quelles difficultés les concepts mobilisés peuvent-ils poser aux élèves ou aux étudiants ? À partir de quelles définitions travailler ? Quels axes de l'état de l'art seront exploités en fonction du programme retenu ? Comment simplifier sans « trahir » l'état de l'art et le programme visé ?
- une réflexion insuffisante également quant à la mise en œuvre des concepts, certains étant inhérents aux programmes (éthique, la gestion des flux, etc.), d'autres non (irresponsabilité, mémoire, etc.) ;
- des questionnements ont été inexistantes et la progressivité de la pédagogie n'a que très rarement été envisagée ;
- une grande uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du programme la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité de cas pratiques à partir d'une

monographie peu justifiée, des études documentaires « prêtes à l'emploi », etc. alors que d'autres stratégies sont envisageables, une absence de différenciation/personnalisation dans la mise en œuvre en classe) ;

- des propositions irréalistes en termes de durée de mise en œuvre ;
- une intégration souvent très artificielle et sans réelle réflexion sur leurs conditions de mise en œuvre et de réussite des technologies de l'information et de la communication. Citer un site ou une application sans en expliquer l'apport spécifique ne présente aucun intérêt ;
- des présentations de séquences pédagogiques standards mobilisant des outils et des méthodes, transposables à n'importe quelle situation et ne faisant jamais références aux concepts mobilisés par le sujet. La didactique et la pédagogie retenues doivent correspondre à l'état de l'art précédemment développé.

### **L'échange avec le jury**

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

En fonction des prestations, le jury est revenu sur un certain nombre d'incohérences de structuration voire de raisonnement, de définitions mal posées, de théories classiques (de base) non mobilisées, non assimilées ou encore d'exemples mal choisis. L'écoute et l'échange ont été assez souvent fructueux et ont profité aux candidats. En revanche, l'échange confirme parfois les insuffisances de l'exposé.

### **Profil des candidats**

Comme les autres années, le jury propose d'analyser les échelles de notes en pointant les défauts principaux des prestations orales.

**Les prestations sanctionnées d'une note inférieure à 5 (37,84 % des candidats)** présentent souvent des développements :

- dépourvus de cadrage théorique, témoignant d'une faible maîtrise des auteurs fondamentaux en management et de peu de capacités d'analyse et d'argumentation ;
- et/ou sans recul.

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

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

**Les prestations ayant obtenu une note comprise entre 5 et 10 (38,38 % des candidats)** se caractérisent par :

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

**Les prestations créditées d'une note supérieure ou égale à 10 (23,78 % des candidats)** font état de capacités des candidats :

- à poser un problème à partir d'une analyse des termes du sujet et à mobiliser les connaissances adéquates pour le traiter tant en termes d'exemples que de théories, d'auteurs et de concepts ;
- à structurer leur propos et à faire preuve de recul par rapport aux concepts proposés, voire à « rebondir » vers d'autres champs de manière théorique, didactique et pédagogique ;
- à expliquer et justifier, lors de la phase d'échange avec le jury, les propos tenus et les positions défendues.

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

## 2. Commentaires sur la forme

L'attitude et le comportement des candidats sont à de rares exceptions tout à fait corrects.

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

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

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

Néanmoins, les diapositives présentées doivent être utilisées de manière pertinente, en évitant un plan minimaliste (introduction, partie 1, partie 2, conclusion) ou a contrario la surcharge d'informations. Lorsque l'intégralité de l'exposé figure sur les diapositives des PréAO, elles deviennent peu lisibles et si de surcroît, le candidat se contente uniquement de lire son diaporama, la prestation devient ennuyeuse.

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

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

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

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

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

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

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

En matière de **gestion du temps**, le jury encourage les candidats à tendre vers une répartition qui consacrerait en moyenne 25 minutes à l'état de l'art et plutôt moins de 10 minutes à la transposition didactique et pédagogique.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à **mettre en œuvre une réelle réflexion** : que me demande-t-on ? Quels sont les enjeux sous-jacents ? Quels sont les problèmes de management ? Quelle est la tension qui existe entre les termes du sujet ?

Construits dans cette optique par les membres du jury, les sujets doivent mener à une problématisation originale, spécifique formulée clairement et permettent normalement d'éviter la production d'un « cours », ou d'un simple catalogue de connaissances. Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit, de se limiter volontairement aux seules théories vraiment nécessaires pour répondre à la problématique et à construire un développement argumenté et cohérent.



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

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

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

L'épreuve d'admission est l'occasion pour les candidats de démontrer leur culture en management : ils doivent donc absolument **adosser leur propos à des exemples** riches et récents. Ainsi, limiter son répertoire d'exemples à ceux des manuels scolaires est insuffisant. La préparation doit donc donner lieu à un travail régulier de lecture et de sélection d'articles de la presse économique et managériale pour constituer une base d'exemples pertinents.

**La phase de didactisation est essentielle** : les candidats doivent démontrer leur capacité à mettre les connaissances académiques convoquées dans la partie d'état de l'art à la portée d'élèves ou d'étudiants. Cela impose une connaissance fine des programmes et des publics cibles.

Disposer, lors de la préparation en loge, d'un exemplaire de chaque programme est bien sûr nécessaire, mais il faudra les avoir étudiés dans leur détail en amont, lors de la préparation du concours pour ne pas les « découvrir » au moment de l'épreuve. Le sujet est à relier à une partie du programme imposé à partir d'une explicitation des obstacles didactiques, et des solutions envisageables.

Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats sont invités à intégrer cette diversité dans leur préparation et leurs propositions, à faire preuve d'originalité, d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes (sans tomber dans l'écueil de « la pensée magique » qui attribuerait à une méthode toutes les vertus !). Cette année encore, les propositions des candidats s'avèrent trop souvent standardisées et inadaptées au sujet. Les choix

proposés l'auraient été pour n'importe quel sujet ! La transposition et la stratégie didactique doivent correspondre au sujet du jour.

**Lors de l'échange avec le jury**, le candidat doit évaluer posément le sens et la portée des questions, et y répondre de façon argumentée, précise et concise.

Certains candidats délaient démesurément leurs réponses à des questions simples, ce qui empêche le jury d'interroger sur d'autres thèmes et d'évaluer l'étendue des connaissances des candidats ; d'autres répondent de façon laconique et sans argumentation aucune, ce qui ne le permet.

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

### 1. Les résultats de la session 2022

<b>Nombre de candidats interrogés : 46</b>		
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	7,80	
Note la plus élevée	18	
Note la plus basse	1	
Écart-type	4,4	
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	12	26,09 %
Comprises entre 5 et moins de 10	19	41,30 %
Comprises entre 10 et moins de 14	10	21,74 %
Égales ou supérieures à 14	5	10,87 %

Rappel des résultats des sessions antérieures :

	2021		2020		2019	
<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	<b>55</b>		<b>51</b>		<b>34</b>	
<b>Distribution des notes</b>						
Moyenne	5,55		6,79		6,5	
Note la plus élevée	14		18		16	
Note la plus basse	2		0,5		1	
Écart-type	3,07		3,57		4,21	
<b>Répartition des notes en effectif</b>						
Inférieures à 5	21	47,73 %	14	27,45 %	13	38,2 %
Comprises entre 5 et moins de 10	17	38,64 %	26	50,98 %	13	38,2 %
Comprises entre 10 et moins de 14	5	11,36 %	8	15,69 %	6	17,7 %
Égales ou supérieures à 14	1	2,27 %	3	5,88 %	2	5,9 %

Le nombre de candidats qui ont fait le choix du droit à l'épreuve d'admission et effectivement présents à l'épreuve (46) est en baisse par rapport à la session 2021 (55 candidats).

La moyenne des notes obtenues, si elle était en baisse lors de la dernière session, est nettement orientée à la hausse en 2022 : 7,8 en 2022 contre 5,55 en 2021 et 6,79 en 2020 et 6,5 en 2019. C'est la proportion des candidats ayant obtenu une note comprise

entre 0 et 5 qui a le plus diminué (- 20 points) en faveur de ceux ayant obtenu une note entre 10 et 15 (+10 points). Néanmoins, la note minimale attribuée cette année n'est que de 1/20. L'écart-type s'en trouve augmenté. Les 15 candidats ayant obtenu une note minimale de 10/20 représentent près d'un tiers des candidats.

## **2. Les sujets**

Le nombre d'interrogateurs étant plus important lors de la session 2022, seules 6 journées d'interrogation ont été nécessaires pour entendre l'ensemble des candidats. Les sujets proposés lors de ces 6 journées sont des sujets synthétiques constitués d'une notion ou articulant deux à trois notions empruntées aux éléments généraux du droit ou au droit des affaires et de l'entreprise.

Les sujets de la session 2022 sont les suivants :

- La négociation collective, outil de régulation des relations de travail
- Patrimoine et droit des affaires
- La sécurité dans l'entreprise
- La protection du créateur d'entreprise
- L'équilibre contractuel
- Entreprise et intérêt général

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

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

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

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

À l'inverse, l'épreuve révèle chez plusieurs candidats de réelles lacunes concernant les notions juridiques fondamentales. Ces insuffisances se révèlent souvent dès l'introduction, la problématique n'étant pas comprise par le candidat. Des incohérences peuvent apparaître dans la présentation du plan de l'exposé et les développements révèlent parfois des confusions. Les difficultés se confirment alors dans la phase de

l'échange avec le jury. En tentant d'approfondir certains concepts, présentés dans l'exposé, il apparaît que le candidat en ignore jusqu'à la substance.

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

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

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

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

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

grammaire et de la syntaxe avant de se présenter devant le jury. La maîtrise de la langue française reste une compétence essentielle du métier d'enseignant.

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

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

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

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

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

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

s'enchaîner de manière fluide et naturelle et ne pas être présentées comme les étapes juxtaposées d'un exercice scolaire.

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

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

**EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE****ÉPREUVE ORALE D'ADMISSION****1. Les résultats de la session 2022**

	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Nombre de candidats :</b>	<b>125</b>	<b>139</b>
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	6,93	7,19
Note la plus élevée	20	20
Note la plus basse	0,5	1
Écart-type	5,03	4,98
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	37,6 %	39,57 %
Comprises entre 5 et moins de 10	40 %	33,81 %
Comprises entre 10 et moins de 14	5,6 %	12,96 %
Égales ou supérieures à 14	16,8 %	13,67 %

La moyenne des notes obtenues par les candidats évalués en économie a légèrement augmenté cette année. Elle s'établit à 7,19 cette année contre 6.93/20 en 2021, 7,29/20 en 2020, 6,49/20 en 2019 et 6,31 en 2018.

Le nombre de candidats a légèrement augmenté, passant de 125 à 139 candidats. La dispersion des notes reste élevée, l'écart-type étant de 4,98 cette année contre 5,03 en 2021 et 4,88 en 2020. Comme l'an dernier, la note la plus haute attribuée est 20/20, tandis que la note la plus basse est 1/20.

19 candidats (soit 13,7 % des candidats contre 16,7 % en 2021) ont proposé de très bonnes voire d'excellentes prestations (note supérieure à 14). Ils maîtrisaient les grands concepts de l'économie. Ils étaient en mesure de les illustrer et de les articuler autour d'une réflexion construite, rigoureuse et claire.

18 candidats (soit 12,96 % du total contre 5,6 % en 2021 et 16,3 % en 2020) ont obtenu une note comprise entre 10 et 14/20. Leurs exposés étaient pertinents et les réponses aux questions étaient satisfaisantes. Néanmoins, leur travail manquait parfois de précision ou ne traitait le sujet que partiellement.



47 candidats (soit 33,81% contre 40% en 2021 et 31,91% en 2020) ont proposé des prestations honorables (note comprise entre 5 et 10). Ils n'ont souvent traité que très partiellement le sujet, mais les réponses aux questions ont montré certaines qualités de réflexion.

Enfin, 55 (contre 47 en 2021) candidats ont obtenu une note inférieure à 5 (39,57% contre 37,6% en 2021 et 35,46% en 2020). Les lacunes étaient bien trop importantes, les exposés parfois hors-sujet ou mal construits, et les réponses aux questions étaient très insuffisantes. Nous invitons ces candidats à lire très attentivement la section « conseils aux candidats » ci-dessous, et à recentrer leur travail autour des concepts fondamentaux de l'économie.

## **2. Les sujets**

### **2.1- Présentation des sujets**

Politique de la concurrence, politique industrielle

Finance et climat : vers une même direction ?

Faut-il craindre un retour de l'inflation ?

Une mondialisation en crise ?

Migration et croissance

L'ubérisation de l'économie peut-elle sauver la croissance ?

La politique monétaire face au retour de l'inflation

Doit-on repenser les indicateurs économiques du XXIème siècle ?

Impôt et redistribution

La mondialisation : une chance pour l'environnement ?

Mondialisation et fiscalité

Rationalités et croissance

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

Les sujets proposés s'appuyaient largement sur les thématiques complémentaires traitées au niveau master mais ils pouvaient aussi faire appel à des éléments de connaissances fondamentales en économie.

Les sujets ne pouvaient et ne devaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant : l'épreuve est avant tout un exercice de réflexion, il ne s'agit pas de faire ou de reprendre un cours ou un corrigé, mais il faut respecter un plan de dissertation.

Ces sujets exigeaient de savoir articuler les concepts, les théories et les raisonnements pour répondre à une problématique. La maîtrise des principaux mécanismes de la macroéconomie et des grandes fonctions devait être démontrée. Les connaissances microéconomiques étaient également attendues : il fallait aussi être en mesure de comprendre le fonctionnement d'un marché, la fixation d'un prix et l'allocation des ressources qui en découle.

Les sujets sont définis de façon que le candidat puisse toujours mobiliser des éléments du programme et les intégrer dans une analyse du sujet plus globale.

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

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

Le jury constate un effort d'apprentissage mené par de nombreux candidats portant notamment sur les concepts et théories relatifs aux thèmes au programme. Cependant, il regrette, cette année encore, que certains candidats aient abusivement remodelé leur sujet afin de le faire correspondre à des fiches, des documents, des exposés dont ils disposaient. Les plans trop proches de fiches contenues dans les malles sont aisément repérables par le jury, soit parce qu'ils sont repris in extenso par les candidats, soit parce que la phase de questions révèle une absence de maîtrise des connaissances présentes dans l'exposé. Un tel manque d'implication a été logiquement pénalisé.

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

De plus, une bonne maîtrise des théories keynésienne et néoclassique demeure un préalable indispensable pour aborder cette épreuve. Ces éléments fondamentaux constituent un cadre d'analyse utile et pouvant être mobilisé pour répondre à des questions contemporaines et plus factuelles dans leur formulation, ou encore pour aborder sereinement la phase d'entretien avec le jury.

Le jury invite également les candidats à bien étudier les hypothèses associées aux différentes théories pour ne pas les opposer de façon caricaturale et pouvoir comprendre leurs apports respectifs : par exemple, les conclusions du modèle keynésien simplifié découlent notamment des hypothèses de rigidité des prix et de fermeture des économies, ce que tous les candidats n'ont pas intégré.

Le jury rappelle enfin aux candidats d'être particulièrement prudents dans les références théoriques mobilisées dans l'exposé / dans leur diaporama : toutes ces références doivent être maîtrisées, car le jury y revient souvent et s'étonne de constater que certaines théories sont citées sans être connues par le candidat. Ainsi, il est déroutant de voir un candidat mentionner la théorie du consommateur et ne pas connaître les concepts de courbe d'indifférence ou de taux marginal de substitution.

Conformément aux préconisations du rapport de l'an dernier, les candidats ont été fréquemment interrogés sur un ou plusieurs graphiques. Le graphique du marché concurrentiel a souvent été correctement représenté mais quelques candidats commettent des erreurs sur les axes, ce qui témoigne d'un manque de préparation. Ils obtiennent alors des résultats aberrants lorsque le jury pose des questions simples de statique comparative, sans parvenir à identifier le problème. Par contre, très peu de candidats sont en mesure d'expliquer la détermination d'un équilibre en monopole ou

de représenter les surplus associés. La comparaison par rapport au modèle de référence en concurrence parfaite est pourtant utile pour comprendre le rôle du pouvoir de marché des entreprises sur le prix et la quantité à l'équilibre et les conséquences sur le bien-être collectif.

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

Dans l'ensemble, les candidats respectent les attentes du jury en proposant une introduction ponctuée par une problématique, suivie d'un plan structuré en deux parties.

Le jury rappelle que les lauréats du concours sont amenés à devenir des enseignants du second degré. À ce titre, il n'est pas acceptable que certains d'entre eux se contentent de lire leurs notes entièrement rédigées sans faire d'effort de communication. De même, les diapositives ne sauraient être davantage qu'un support permettant au jury de suivre le raisonnement des candidats. Elles doivent reprendre les titres des parties et sous-parties ainsi que quelques points clés qui seront développés par le candidat. Le diaporama n'est en aucun cas un support de lecture pour le candidat. Le jury déplore que certains d'entre eux présentent des supports intégralement rédigés.

Par ailleurs, nous invitons les candidats à relire leurs diapositives avant leur passage à l'oral. Les fautes d'orthographe pourraient aisément être évitées en utilisant les correcteurs disponibles dans leur suite logicielle.

Les problématiques ou les titres trop longs sont bien souvent si mal rédigés qu'ils n'ont plus aucun sens dans la langue française.

Lors de la phase de questions, et à moins que le jury ne le propose explicitement au candidat, il est demandé au candidat de tenter de répondre sans utiliser ses notes. Le jury cherche à valoriser les connaissances que possède le candidat et non celles qui sont écrites sur ses feuilles. De même, si le jury demande au candidat de représenter un graphique, il est attendu que le candidat puisse le tracer et l'expliquer avec pédagogie sans s'appuyer sur ses notes.

Le jury invite les candidats à rester concentrés jusqu'à la fin de l'épreuve et tenter de construire une réflexion logique et structurée, y compris lorsqu'ils se sont sentis en difficulté sur certaines questions. L'humilité est aussi une qualité attendue d'un enseignant. Il est préférable de dire sans détour que l'on ne connaît pas la réponse à une question posée, plutôt que d'énoncer avec un ton péremptoire une affirmation totalement erronée. Toutefois, il faut oser un raisonnement que l'on n'est pas certain de maîtriser parfaitement. Le jury évalue la capacité du candidat à raisonner en termes économiques. Le candidat doit rester à l'écoute du jury lorsque ce dernier essaye de construire le raisonnement avec lui et il doit donc saisir cette opportunité.

## **4. Conseils aux candidats**

Le jury tient à rappeler ici quelques conseils fondamentaux pour la préparation à l'épreuve orale.

## **La durée de l'exposé**

Lors de leur oral d'économie, les candidats disposent de 40 minutes maximum pour présenter leurs éléments de réflexion. Puis, le jury leur pose des questions durant 20 minutes maximum.

Nous rappelons aux candidats que la durée de 40 minutes d'exposé n'est pas une durée cible mais une durée maximale. Un exposé de 40 minutes ne se justifie que par son exceptionnelle qualité. Dans tous les cas, le jury attire l'attention des candidats sur la densité de l'exposé. Il est inutile de délayer à l'excès pour atteindre la durée maximale, cela serait contre-productif. Une cible de 30 minutes nous semble acceptable. Une introduction de 20 minutes est donc bien trop longue.

## **L'analyse du sujet**

Les candidats doivent décortiquer le sujet qui leur est proposé. Il faut en comprendre les enjeux et proposer une problématique sans dénaturer le sujet initial. Il est impératif de définir précisément les termes du sujet, mais il est inutile de définir ceux qui ne relèvent pas du vocabulaire économique. Cette analyse du sujet doit permettre aux candidats de réfléchir aux connaissances mobilisables ainsi qu'à leur articulation autour du sujet.

## **La construction de l'introduction**

L'introduction doit être suffisamment précise pour comprendre la signification des termes du sujet et en identifier les enjeux. Toutefois, il ne faut pas tomber dans l'excès inverse et apporter des éléments de réponse trop précis sur le sujet dès l'introduction. Le risque d'arguments redondants serait important et le jury peut être amené à penser que le reste du travail est superflu.

## **La structure de l'exposé**

Un oral ne peut être un simple catalogue d'auteurs ou une succession d'arguments sans cohérence d'ensemble. Les candidats doivent définir une trame qu'ils suivront lors de leur passage. Cette logique doit être évidente pour le jury, et elle va rendre l'ensemble plus clair et plus rigoureux.

Concernant le plan, il est préférable d'éviter les intitulés de parties de type « manuel de cours » qui pourraient être utilisés quel que soit le sujet. Mais cela ne signifie pas non plus qu'il faille tomber dans l'excès inverse en proposant des titres trop longs qui alourdiront la présentation, au risque de perdre le sens de son propos. Un titre doit être clair, synthétique, et traduire en quelques mots l'idée générale développée dans la partie ou la sous-partie.

## **Les arguments mobilisés dans le développement**

Il est attendu des candidats qu'ils maîtrisent les fondamentaux en microéconomie, en histoire de la pensée économique, en comptabilité nationale et en macroéconomie. Sans cela, aucun raisonnement rigoureux ne peut être élaboré. Les ouvrages d'introduction à l'économie, ou les précis d'économie ne manquent pas. Leur lecture est un préalable indispensable, avant toute investigation de domaines économiques

plus précis. Le jury a pu trouver dans certains exposés des théories très contemporaines et aucune maîtrise des raisonnements élémentaires. Ainsi, la recherche de la maîtrise des modèles « de base » en micro et macroéconomie doit être le premier investissement réalisé par les candidats.

Une fois les fondements de l'analyse économique assimilés, il est recommandé aux candidats d'actualiser leurs connaissances théoriques, notamment sur les thématiques complémentaires au niveau master, qui sont fortement valorisées par le jury. Les candidats doivent être capables d'expliquer certains des travaux réalisés par des économistes au cours des 50 dernières années. Par contre, s'il existe des auteurs ou théories très en vogue (Thomas Piketty, théorie de la croissance endogène...), rappelons qu'ils ne sont pas nécessairement pertinents pour l'ensemble des sujets proposés. De même, il est déconseillé aux candidats de s'aventurer à mobiliser des références récentes qui seraient présentes sur d'éventuels corrigés mais qu'ils ne maîtriseraient pas.

Les documents auxquels les candidats ont accès dans leur malle peuvent permettre d'identifier des arguments pertinents pour traiter le sujet. Pour être utiles, ces documents doivent avoir été travaillés au préalable, pour que les arguments puissent être développés avec rigueur. En outre, le jury souhaite rappeler aux candidats que leur exposé doit répondre précisément au sujet à traiter. Il est donc vivement déconseillé de reprendre en l'état un éventuel corrigé qui leur aurait été distribué lors de leur préparation au concours.

## **Les graphiques et leur présentation**

Les candidats doivent maîtriser les graphiques fondamentaux de l'analyse économique, qu'ils pourront notamment être amenés à présenter à des élèves s'ils enseignent dans des formations post-baccalauréat. Il n'est pas attendu de maîtriser les graphiques les plus complexes, comme par exemple la concurrence monopolistique, la discrimination de second degré en monopole ou le modèle AS-AD en économie ouverte. Par contre, les candidats doivent être capables de mobiliser des graphiques relativement simples : représenter les effets de chocs exogènes sur l'offre et la demande dans un marché en « concurrence pure et parfaite », les conséquences d'une politique économique dans le modèle IS/LM ou IS/LM/BP, une situation de trappe à liquidité, un équilibre général dans une économie d'échange à deux biens et deux agents, la détermination du prix dans un monopole simple...

En tant que futurs enseignants, les candidats sont appelés à faire preuve de pédagogie lors de la présentation des graphiques : ils ne doivent pas oublier de préciser les axes des abscisses et des ordonnées, présenter chaque courbe ou figure utilisée et expliquer les mécanismes économiques associés au graphique à travers un raisonnement progressif. Il est conseillé aux candidats de s'entraîner à présenter des graphiques en amont de l'épreuve pour se familiariser avec cet exercice. Si le jury engage le candidat à conduire un raisonnement graphique, il est préférable pour le candidat de se prêter à l'exercice, même s'il n'est pas sûr de visualiser d'emblée l'évolution demandée. L'oral d'économie est aussi l'occasion de tester la capacité des candidats à réfléchir, à rebondir sur les indications du jury et à corriger d'éventuelles erreurs qui seraient signalées. Le refus de s'engager dans un tel processus en espérant d'autres questions plus clémentes est une mauvaise stratégie et ne correspond pas à l'attitude attendue lors des oraux.

## **La place des faits économiques**

Les candidats doivent être capables d'illustrer certains de leurs arguments par une donnée, une tendance, un fait historique... Ces illustrations proviennent d'organismes de recherche et/ou de collecte de données (Banque Mondiale, FMI, CEPII, INSEE, OCDE, OFCE...), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles.

Les candidats doivent être en mesure de situer le contexte historique et économique des œuvres économiques les plus importantes. Mais il est aussi indispensable de connaître les principaux événements économiques qui se sont produits depuis le début du vingtième siècle, ainsi que les grandes tendances depuis la première révolution industrielle.

Toutefois, ces faits ne sauraient constituer des arguments en tant que tels. Aussi, il est indispensable que chaque idée s'appuie sur un concept ou un mécanisme plus général.

\*\*\*

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

### OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

#### 1. Les résultats de la session 2022 :

	2020	2021	2022
<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	57	53	56
<b>Distribution des notes</b>			
Moyenne	10,6	10,3	8,77
Note la plus élevée	20	20	19
Note la plus basse	3	2	1
Écart-type	5,42	5,24	5,03
<b>Répartition des notes en effectifs</b>			
Inférieures à 5	9 (15,79 %)	8 (15,09 %)	13 (23,21 %)
Comprises entre 5 et moins de 10	18 (31,58 %)	18 (33,96 %)	23 (41,07 %)
Comprises entre 10 et moins de 14	11 (19,30 %)	10 (18,87 %)	9 (16,07 %)
Égales ou supérieures à 14	19 (33,33 %)	17 (32,08 %)	11 (19,64 %)

La moyenne est très inférieure à celle de l'année précédente. La part des notes égales ou supérieures à 10 représente pour cette session 35%. La part des notes inférieures à 5 représente 23% des notes attribuées. Le jury a utilisé une échelle de notation large et l'écart type cette année est de 5,03 ce qui montre la volonté du jury d'utiliser l'ensemble de l'échelle de notation pour hiérarchiser les prestations orales.

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

## **2. Les sujets**

### **2.1- Présentation des sujets**

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

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- La mise en place de la semaine de quatre jours dans une société de commerce informatique en hypercroissance.
- La recherche de compétences rares dans une fonderie d'aluminium qui développe des innovations technologiques.
- Les spécificités de la gestion des compétences dans diverses PME.
- La gestion de la diversité et la lutte contre les discriminations notamment liées à l'orientation sexuelle dans une entreprise de télécommunications.
- Le développement d'une nouvelle politique d'attractivité et de rémunération dans un groupe de médias de proximité.
- La recherche d'une meilleure mobilité des salariés dans une entreprise de commerce et de distribution.

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

- à définir des concepts et à poser une problématique cohérente dans le champ de l'administration et de la gestion des ressources humaines au regard des problèmes soulevés dans les cas proposés,
- à structurer leurs idées et à proposer un plan et une démonstration cohérente pour proposer des solutions RH pertinentes
- à construire une argumentation réfléchie en adéquation avec le sujet posé,
- à mobiliser des apports théoriques solides, variés et pertinents en adéquation avec les problèmes RH soulevés dans les cas pratiques,
- à utiliser et à maîtriser des cadres théoriques classiques et récents adaptés aux problématiques de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- à argumenter et à contextualiser des solutions opérationnelles,
- à expliquer et à justifier avec précision leurs choix dans le contexte proposé,
- à démontrer des qualités communicationnelles lors de l'exposé et de la phase d'échange avec les membres du jury.

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

Les sujets proposés présentent des informations sur la ou les organisation(s) étudiée(s), notamment par le biais d'un contexte professionnel détaillé et des annexes. Ces données doivent être prises en compte par le candidat pour proposer des solutions pertinentes et adaptées aux problèmes RH soulevés dans le cas. Les questions



orientent le candidat dans le traitement du sujet sans l'enfermer dans une démarche standardisée.

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

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

Les membres du jury évaluent notamment :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les candidats ne doivent pas perdre de vue que l'ensemble des points du programme peuvent être abordés en matière d'administration et de gestion des ressources humaines (GRH) et de communication. Comme chaque année, il est important de rappeler que l'aspect juridique est sous-jacent à chaque exposé. Systématiquement, dans chaque sujet, des éléments juridiques et réglementaires appliqués à la gestion des ressources humaines sont présents. Le candidat doit les intégrer dans sa réflexion.

L'ensemble des sujets proposaient explicitement aux candidats de « *mobiliser des grilles de lecture théoriques récentes et adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes* ». Cet élément est incontournable dans la présentation de l'exposé. Quelques candidats ont proposé une analyse dépourvue de références théoriques, ce qui n'est pas admissible pour le concours de l'agrégation. En effet, les candidats doivent être capables d'inscrire de manière réfléchi et pertinente des concepts théoriques et/ou des auteurs dans leur analyse et leur argumentation. Bien entendu, il faut cibler des apports théoriques en relation avec le contexte et la problématique du sujet. L'exercice ne consiste pas simplement à énumérer des auteurs mais à utiliser les apports théoriques dans une logique argumentative qui permet de consolider l'analyse ou les solutions proposées. Le cadre théorique mobilisé doit être parfaitement maîtrisé par le candidat et en relation avec le programme de la discipline. Le recours à des auteurs implique toujours de démontrer

explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Cet appui théorique est incontournable et témoigne de la qualité du travail de préparation et de révision engagé par le candidat. Là encore, il convient de souligner l'importance d'une mise à jour permanente des connaissances théoriques. Certains candidats se sont appuyés sur des bases théoriques limitées, dépassées sans tenir compte de l'évolution des connaissances en la matière ou sur des auteurs pouvant être cités dans quasiment n'importe quel type de sujet, et qui peuvent donc l'être, mais qui auraient dû être accompagnées d'autres théories plus à même de répondre spécifiquement au cas posé.

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

Les très bons candidats ont proposé un exposé et un échange avec les membres du jury qui ont permis de mettre en évidence une hauteur de vue, une prise de recul sur le cas étudié en dépassant une simple analyse rationnelle ; ce type de candidat a su aussi créer une symbiose entre une argumentation théorique solide et maîtrisée et des solutions RH pertinentes et opérationnelles. Lors de l'échange, les bons candidats ont été en capacité à identifier et à apprécier les limites ainsi que les difficultés de mise en œuvre des certaines solutions RH.

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

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

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

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

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

Globalement, les supports proposés ont répondu aux exigences de qualité attendues par le jury (pertinence, clarté, forme, syntaxe...), le jury a cependant pu constater cette année de nombreuses coquilles (fautes d'orthographe, noms d'auteurs mal écrits...) dans les supports, ce qui laisse à penser que les candidats ne prennent pas le temps de les relire avant de les exposer devant le jury. Cela dénote un certain manque de sérieux, ce qui entache la qualité de la communication proposée. Ces supports doivent venir éclairer les propos du candidat. Ils ont pour but de présenter un plan, d'appuyer une démonstration, d'étayer un argument ou d'apporter une synthèse de la démonstration effectuée à travers par exemple un schéma conceptuel, un graphique, le descriptif d'un outil, un tableau... Les supports apportant des éléments d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport à des supports plus descriptifs. Le support ne doit pas être l'occasion de procéder à une lecture linéaire des diapositives proposées. C'est un point de départ à une argumentation approfondie qui

doit permettre de construire une véritable démonstration, reposant sur des bases théoriques et opérationnelles.

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

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

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

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

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

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

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

## La mise en place de la semaine de quatre jours chez Syvotelec

Créé en 2006 et situé à Lille, le groupe Syvotelec est un des premiers acteurs du commerce en ligne informatique et « *high tech* » en France et en Belgique.

Il est constitué de plusieurs marques, ce qui lui permet de toucher un large panel de clients que ce soit les particuliers mais également les professionnels.

La croissance du groupe a été foudroyante et dès 2012, sa société mère Syvotelec SA a pu faire l'objet d'une cotation sur Euronext Growth une plate-forme de transactions créée en 2005 par Euronext Paris à destination des PME de la zone euro.

Les effectifs ont dépassé les 1 000 salariés pour la première fois en 2021. Près d'une centaine de collaborateurs sont recrutés chaque année, la plupart en CDI et leur âge moyen pour 2021 est de 35 ans contre 30 ans en 2015.

Syvotelec a commencé le déploiement en France d'un réseau de magasins physiques sur un modèle de franchise. Les premières ouvertures sont prévues dès 2022 avec l'ambition d'atteindre quarante points de vente à l'horizon 2027-2028.

Rattaché à la direction générale, le service RH est composé d'une quinzaine de collaborateurs et promeut les principes suivants :

- en matière de recrutement : Syvotelec met en avant de « croire plus aux qualités humaines et au potentiel qu'au diplôme ». En 2021, 97 salariés ont été recrutés dont 33 juste à leur sortie de l'école ;

- en termes de formation : chaque collaborateur doit pouvoir évoluer, développer son potentiel et mobiliser les bonnes compétences au bon moment dans un environnement hautement dynamique et concurrentiel. En 2021, 6 750 heures de formation ont été dispensées ;

- en ce qui concerne la mobilité interne : Syvotelec est à l'écoute des souhaits de ses salariés et a mis en place des entretiens de mobilité afin d'identifier les demandes d'évolution de carrière, les accompagner et leur donner satisfaction. En 2021, 37 demandes de mobilité ont été acceptées ;

- pour ce qui est de la prise en compte du handicap : le groupe Syvotelec est Handi accueillant. Il est ouvert aux personnes en situation de handicap et des aménagements de poste sont effectués pour les personnes qui en ont besoin. En 2021, une politique handicap forte a été initiée afin de sensibiliser les managers à cette notion pour et faire en sorte que le handicap ne soit plus un sujet tabou. Ils ont bénéficié d'une formation spécifique et des actions de communication ont été menées pour mobiliser les équipes à ce sujet comme un dossier spécial consacré au handicap dans le magazine interne ;

- quant à l'égalité des chances : Syvotelec applique le principe de non-discrimination à tous les niveaux (recrutement, évolution professionnelle et rémunération). La mixité homme/femme est recherchée lorsque cela est possible, à tous les niveaux de poste. L'informatique étant un domaine d'activité qui attire plus les hommes, les candidatures reçues sont à dominante masculines. Il n'est donc pas toujours aisé d'équilibrer les équipes mais Syvotelec s'y emploie, en féminisant ses équipes spécialisées en informatique et le personnel des boutiques. D'autres fonctions - relations clients, ressources humaines, comptabilité, logistique - permettent de remplir plus facilement ces objectifs de mixité. La diversité des effectifs passe aussi par le mix-générationnel. Le groupe, dont la montée en puissance requiert des profils plus expérimentés et donc seniors, s'engage aussi à recruter des personnes âgées de plus de 45 ans.

Le bien-être des salariés a toujours été au cœur des préoccupations du groupe Syvotelec. Aussi son fondateur et directeur général, Romain Payet, s'est très tôt intéressé au développement d'une politique de ressources humaines innovante. Des collaborateurs facilitateurs ont pour rôle d'accompagner et d'apporter une structure aux discussions lors des travaux d'équipe, et des coachs professionnels doivent permettre à chacun des salariés de développer son potentiel, par le biais d'échanges réguliers.

Cette politique semble toutefois atteindre ses limites. La forte croissance des effectifs rend complexe la préservation d'une culture d'entreprise fondée sur la satisfaction du client, le respect des engagements, l'innovation, la réactivité et la puissance de l'équipe. Des départs de collaborateurs historiques se sont multipliés et les nouveaux arrivants sont moins enclins à sacrifier leur vie personnelle pour le bien de l'entreprise. De plus, si la période de confinement liée au COVID a été très positive pour la performance financière du groupe qui a vu son résultat net multiplié par cinq, elle a aussi distendu les liens au sein des équipes et intensifié la charge de travail de la plupart des salariés. Ceux-ci ont dû faire face à un accroissement conséquent des commandes de matériel informatique.

Conscient de cette évolution, Romain Payet veut réagir, notamment en introduisant dans le groupe la semaine de quatre jours dès 2023. *« J'ai la conviction qu'en travaillant quatre jours on sera dans de meilleures conditions qu'en travaillant cinq. Cela va permettre à chacun de prendre les rendez-vous qu'on n'arrive jamais à caler, de faire des courses, du sport ou des tâches du quotidien. Et du coup de passer du vrai temps de qualité le week-end avec famille et amis. »* affirme-t-il.

L'annonce de ce projet a fait l'objet d'un communiqué de presse sans que les salariés ou leurs représentants n'en soient préalablement informés. Cela n'a pas été sans susciter certains « remous » au sein de l'entreprise : de nombreux cadres font état d'interrogations des salariés quant aux modalités concrètes de cette réorganisation du temps de travail.

Plusieurs scénarii ont été mis en place par la direction pour réaliser ce nouvel aménagement.

Afin de préparer les futures négociations avec les instances représentatives du personnel, vous avez été sollicité(e) pour aider la direction.

**Vous présenterez une réflexion sur les enjeux de la mise en place de la semaine de quatre jours au sein du groupe Syvotelec.**

**Vous expliquerez quelles démarches peuvent être mises en œuvre afin que la négociation qui débutera dans les prochains mois puisse déboucher sur un accord satisfaisant.**

*Pour réaliser les travaux demandés et/ou répondre aux questions posées, il vous faudra nécessairement mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des actions pertinentes et réalistes. L'articulation entre les concepts théoriques et le contexte du cas ainsi que l'utilisation d'outils de gestion appropriés seront également primordiales pour conduire vos missions.*

## **Annexe 1 – Communiqué de presse de Syvotelec annonçant le passage à la semaine de quatre jours (1<sup>er</sup> juin 2022)**

La politique sociale de l'entreprise est guidée depuis plusieurs années par le souci d'assurer auprès de l'ensemble des collaborateurs un véritable bien-être au travail tout en préservant la compétitivité économique de l'entreprise.

La notion de bien-être au travail est un concept englobant qui fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail.

Le bien-être met l'accent sur la perception personnelle et collective des situations et des contraintes de la sphère professionnelle. Le sens de ces réalités a, pour chacun, des conséquences physiques, psychologiques, émotionnelles et psychosociales et se traduit, en outre, par un certain niveau d'efficacité pour l'entreprise.

Aussi, la Direction est convaincue que cette approche sociale, reposant sur le bien-être au travail, développera dans l'entreprise une conception de l'efficacité et de la performance respectueuse de la santé de ses salariés, favorisant leur motivation et leur implication dans le travail et contribuant à l'épanouissement professionnel des salariés tout en améliorant l'ambiance de travail au sein des équipes.

Convaincue du bien-fondé de cette approche, la Direction a pris la décision de faire un pas supplémentaire en instituant la « semaine de travail de 4 jours ».

Autrement dit, au lieu de travailler sur cinq jours ouvrés, les salariés travailleront sur quatre jours, et bénéficieront ainsi d'une journée entière non travaillée.

## **Annexe 2 – Scenarii envisagés par la direction de Syvotelec**

<b>Scenario 1</b>	<b>Scenario 2</b>	<b>Scenario 3</b>
32 heures hebdomadaires sur 4 jours avec la possibilité de travailler 5 jours dans les périodes de fortes activités Tous les salariés sont à temps partiel avec une plus grande modération salariale et diminution des jours de congé au minimum légal (soit 12 de moins sur l'année).	35 heures hebdomadaires de moyenne sur l'année mais pas de semaine de travail sur plus de 4 jours sauf dans les périodes de fortes activités	35 heures hebdomadaires sur 4 jours avec un allongement de la journée de travail à 8h45
Jour sans travail en fonction des besoins des salariés et des impératifs de service Mise en place de postes poly compétents Mise en place de binômes de salariés avec toujours un salarié présent au sein de chaque service.		

## **Annexe 3 – Articles du Code du travail sur l'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine (loi du 8 août 2016)**

### **Article L3121-41**



Lorsqu'est mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, les heures supplémentaires sont décomptées à l'issue de cette période de référence.

Cette période de référence ne peut dépasser trois ans en cas d'accord collectif et neuf semaines en cas de décision unilatérale de l'employeur.

Si la période de référence est annuelle, constituent des heures supplémentaires les heures effectuées au-delà de 1 607 heures.

Si la période de référence est inférieure ou supérieure à un an, constituent des heures supplémentaires les heures effectuées au-delà d'une durée hebdomadaire moyenne de trente-cinq heures calculée sur la période de référence.

#### **Article L3121-42**

Dans les entreprises ayant mis en place un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période de référence supérieure à la semaine, les salariés sont informés dans un délai raisonnable de tout changement dans la répartition de leur durée de travail.

#### **Article L3121-43**

La mise en place d'un dispositif d'aménagement du temps de travail sur une période supérieure à la semaine par accord collectif ne constitue pas une modification du contrat de travail pour les salariés à temps complet.

#### **Article L3121-44**

En application de l'article L. 3121-41, un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche peut définir les modalités d'aménagement du temps de travail et organiser la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine. Il prévoit :

1° La période de référence, qui ne peut excéder un an ou, si un accord de branche l'autorise, trois ans ;

2° Les conditions et délais de prévenance des changements de durée ou d'horaires de travail ;

3° Les conditions de prise en compte, pour la rémunération des salariés, des absences ainsi que des arrivées et des départs en cours de période de référence.

Lorsque l'accord s'applique aux salariés à temps partiel, il prévoit les modalités de communication et de modification de la répartition de la durée et des horaires de travail.

L'accord peut prévoir une limite annuelle inférieure à 1 607 heures pour le décompte des heures supplémentaires.

Si la période de référence est supérieure à un an, l'accord prévoit une limite hebdomadaire, supérieure à trente-cinq heures, au-delà de laquelle les heures de travail effectuées au cours d'une même semaine constituent en tout état de cause des heures supplémentaires dont la rémunération est payée avec le salaire du mois considéré. Si la période de référence est inférieure ou égale à un an, l'accord peut prévoir cette même limite hebdomadaire. Les heures supplémentaires résultant de l'application du présent alinéa n'entrent pas dans le décompte des heures travaillées opéré à l'issue de la période de référence mentionnée au 1°.

L'accord peut prévoir que la rémunération mensuelle des salariés est indépendante de l'horaire réel et détermine alors les conditions dans lesquelles cette rémunération est calculée, dans le respect de l'avant-dernier alinéa.

**Article L3121-45**

A défaut d'accord mentionné à l'article L. 3121-44, l'employeur peut, dans des conditions fixées par décret, mettre en place une répartition sur plusieurs semaines de la durée du travail, dans la limite de neuf semaines pour les entreprises employant moins de cinquante salariés et dans la limite de quatre semaines pour les entreprises de cinquante salariés et plus.

**Article L3121-46**

Par dérogation à l'article L. 3121-45, dans les entreprises qui fonctionnent en continu, l'employeur peut mettre en place une répartition de la durée du travail sur plusieurs semaines.

**Article L3121-47**

A défaut de stipulations dans l'accord mentionné à l'article L. 3121-44, le délai de prévenance des salariés en cas de changement de durée ou d'horaires de travail est fixé à sept jours.

**Article L3123-4**

Le refus par un salarié d'accomplir un travail à temps partiel ne constitue ni une faute ni un motif de licenciement.

**Article L3123-17**

Une convention ou un accord d'entreprise ou d'établissement ou, à défaut, une convention ou un accord de branche étendu peut prévoir la mise en œuvre d'horaires de travail à temps partiel à l'initiative de l'employeur.

Cet accord ou cette convention peut également fixer les conditions de mise en place d'horaires à temps partiel à la demande des salariés. Dans ce cas, l'accord ou la convention prévoit :

- 1° Les modalités selon lesquelles les salariés à temps complet peuvent occuper un emploi à temps partiel et les salariés à temps partiel occuper un emploi à temps complet dans le même établissement ou, à défaut, dans la même entreprise ;
- 2° La procédure à suivre par les salariés pour faire part de leur demande à leur employeur ;
- 3° Le délai laissé à l'employeur pour y apporter une réponse motivée, en particulier en cas de refus.

**Article L3123-26**

A défaut de convention ou d'accord collectif, des horaires à temps partiel peuvent être pratiqués à l'initiative de l'employeur, après avis du comité social et économique.

Dans les entreprises dépourvues d'institutions représentatives du personnel, des horaires à temps partiel peuvent être pratiqués à l'initiative de l'employeur ou à la demande des salariés, après information de l'agent de contrôle de l'inspection du travail.

A défaut de convention ou d'accord collectif, le salarié peut demander à bénéficier d'un poste à temps partiel, dans des conditions fixées par voie réglementaire.

La demande mentionnée au troisième alinéa ne peut être refusée que si l'employeur justifie de l'absence d'emploi disponible relevant de la catégorie professionnelle du salarié ou de l'absence d'emploi équivalent ou s'il peut démontrer que le changement

d'emploi demandé aurait des conséquences préjudiciables à la bonne marche de l'entreprise.

#### **Annexe 4 – Témoignages de salariés de Syvotelec**

##### **Nadège, cadre commerciale, 45 ans**

La mise en place de la semaine de 4 jours ? Pourquoi pas. Mais je ne vois pas comment cela est possible pour nous. Je gère une équipe de dix commerciaux, qui sont en grande partie payés aux contrats qu'ils rapportent à l'entreprise. Je ne pense pas qu'ils comptent leurs heures pour remplir leurs objectifs. Et pour moi, qu'est-ce que cela signifie ? Qu'il y a une journée où je ne pourrai pas les joindre ? C'est un vrai casse-tête.

##### **Éric, technicien, 23 ans**

Je trouverais cela génial ! Un week-end de trois jours ! Ce serait parfait. Pouvoir partir dès le jeudi soir... Et puis cela ne me dérange pas de travailler plus les autres jours. De toute façon en semaine, le soir il n'y a pas grand-chose d'autre à faire. J'espère juste que la rémunération n'en pâtira pas trop, parce que si c'est pour avoir une journée en plus et ne pouvoir rien en faire...

##### **Sabine, assistante, 35 ans**

Il faut voir les modalités pratiques. C'est certain que je ne vais pas me plaindre de venir une journée en moins. Cela me permettrait de souffler un peu plus, de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle. Mais si c'est pour rester jusqu'à pas d'heure le soir, je ne vois vraiment pas l'intérêt. Et puis est-ce que cela ne signifie pas plus de travail en moins de temps ? Déjà que dans cette entreprise, tout change tout le temps.

##### **Anthony, manager, 42 ans**

Je suis à 100% pour. Cela fait des années qu'on est dans une course à la croissance sans fin. Dans mon service, je suis le seul qui ait plus de deux ans d'ancienneté et qui ait plus de 35 ans mais je me retrouve très bien dans la façon de penser de mes jeunes collègues. La vie ne peut se résumer au travail ; j'ai moi-même de nombreuses obligations familiales. Pour une fois, qu'on a un changement qui va dans le bon sens. On le payera peut-être niveau rémunération mais je ne me fais pas trop de souci, avec le développement que l'on a, on devrait trouver un moyen de s'y retrouver financièrement.

##### **Julia, community manager, 25 ans**

On est très demandeur, mais il ne faut pas se leurrer cela va être très compliqué à mettre en place. Dans ce secteur, on se doit d'être très réactif. Il faut pouvoir répondre de manière quasi-instantanée à ce que disent nos clients sur les réseaux. On a embauché plein de monde pour cela, mais on a déjà du mal à les former à la culture de l'entreprise. Alors avec un jour de moins.

##### **Erwan, stagiaire, 20 ans**

C'est certain que ça fait rêver. Avec les salaires qu'ils offrent cela donne vraiment envie de se faire embaucher. On est pas mal de mon école à travailler chez eux et on veut tous y rester. On a l'impression, qu'on aura du temps pour nous en plus. On ne veut pas passer notre vie au travail. On n'a pas encore l'âge.

*Source : concepteur du sujet*

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

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

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2022 :

### **Option A**

- Le refus de la mixité et de l'aide à un élève en difficulté scolaire par des élèves.
- Le souhait d'une partie de la classe de venir lors d'une sortie scolaire avec des signes religieux ostensibles.
- La remise en cause de l'autorité de l'enseignant lors d'une exclusion de classe d'un élève perturbateur.
- La tenue de propos misogynes par un élève.
- La gestion des moqueries de la classe à propos d'un exposé par un élève ayant des difficultés d'élocution.

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

### OPTION B : COMPTABILITÉ, FINANCES, CONTRÔLE

#### 1. Les résultats de la session 2022

	2020		2021		2022	
<b>Nombre de candidats-es auditionnés :</b>	54		55		50	
<b>Distribution des notes</b>						
Moyenne	9,62		11,07		9,89	
Note la plus élevée	18		19		19	
Note la plus basse	0,5		1		2	
Écart-type	5,02		3,88		5,09	
<b>Répartition des notes en effectif</b>						
Inférieures à 5	9	16,67%	3	5,45%	10	20%
Comprises entre 5 et moins de 10	18	33,33%	15	27,27%	11	22%
Comprises entre 10 et moins de 14	11	20,37%	22	40%	17	34%
Égales ou supérieures à 14	16	29,63%	15	27,27%	12	24%

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne est nettement inférieure à celle de la session précédente (9,89 en 2022 contre 11,07 en 2021).

En effet, le jury a noté quelques prestations avec des problématiques et des plans particulièrement pertinents. Les candidats se sont peut-être inspirés d'une lecture plus attentive des rapports de jury 2021 et 2020 qui proposaient une problématique et un plan type pour certains sujets d'oraux. Cependant, il a déploré pour certains candidats l'absence de connaissances et l'incapacité à la mise en œuvre des techniques comptables et financières fondamentales (ex : incapacité de certains candidats à passer une écriture élémentaire telle que la variation de stocks, le remboursement d'emprunt, la dotation aux amortissements, la méconnaissance totale des méthodes de calcul de coûts).

Les meilleurs candidats ont démontré qu'une maîtrise des fondamentaux comptables et de gestion constitue un cadre d'analyse pertinent pour traiter tous les sujets. Trop de candidats semblent découvrir le thème du sujet grâce à leur documentation personnelle : le jury perçoit rapidement les faiblesses de l'exposé et le manque de recul sur le thème. Sans être nécessairement spécialistes, les candidats bien préparés ont su utiliser au mieux leurs connaissances sur les concepts et les techniques comptables, de gestion et de finance pour développer leur argumentation illustrée par les éléments du cas.

## **2. Attendus de l'épreuve :**

L'évaluation de l'exposé des candidats repose sur les aspects suivants :

- une problématique justifiée et un plan qui y répond,
- un contenu riche en concepts adaptés à l'option B et une mise en perspective du sujet,
- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants,
- la résolution du ou des cas, intégrée au développement,
- l'écoute des questions et la pertinence des réponses apportées.

## **3. Conseils aux candidats :**

Les candidats doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant et, de ce fait, une justification des démarches est plus que nécessaire avec le souci constant de faire comprendre.

### Lors de leur préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation relativement identique à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit être apporté à la maîtrise des notions de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison. Nous invitons les candidats à bien relire le programme de l'épreuve en s'attachant d'abord aux fondamentaux avant d'approfondir les concepts.

Pendant la préparation de l'exposé, il est suggéré de :

- se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager. Même si le sujet du jour sert de base à l'évaluation du candidats-e, le jury élargira ses questions aux autres domaines du programme. Cela doit permettre aux candidats-es de pallier des faiblesses sur le thème du jour.
- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan. Il convient d'être attentif et de ne pas négliger voire ignorer une partie des éléments constitutifs du sujet (titre, questions, annexes, cas à résoudre).
- mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas acquis, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion. Le jury cherchera à tester la maîtrise des connaissances au moment des questions. Le jury déplore des « copier/coller » intempestifs. Il faut savoir utiliser les notions mentionnées durant l'exposé.

- lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident les candidats dans la délimitation d'un sujet ou lui apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe et notamment, lorsque le cas comporte plusieurs sociétés, de tenter de les comparer eu égard au sujet posé.

- le ou les cas doivent être traités et intégrés à l'exposé. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer à minima une méthode de résolution possible.

- les candidats doivent être capables de faire des liens entre les disciplines de l'épreuve (ex : entre comptabilité générale et contrôle de gestion). Le management, s'il peut contribuer à alimenter la réflexion, n'est pas la matière de cette épreuve.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves),

- réguler la durée de l'exposé : le jury est plus sensible à un discours simple et maîtrisé plutôt qu'à un discours complexe, non maîtrisé et très long. Il est conseillé de faire un exposé durant environ 30 minutes. En effet, il n'est pas impératif d'occuper à tout prix les 40 minutes d'exposé ;

- soigner les transitions entre les parties et entre les sous-parties, le but étant de faire apparaître la logique du raisonnement. L'équilibre entre les parties doit être respecté ;

- recourir de manière rationnelle aux diapositives : il est conseillé de présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Les diaporamas formatés (dont certains à trous) empêchent souvent une analyse personnelle du sujet : les titres doivent être adaptés et les termes « accroche », « définition des termes », « ouverture » en conclusion, etc. sont inutiles et contraignants pour la fluidité et la logique de l'exposé ;

- présenter les tableaux de calculs et les écritures sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation) ;

- vérifier l'orthographe dans ce fichier de présentation ;

- traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : l'option concerne des techniques comptables et financières, la mise en œuvre grâce aux cas de ces techniques est une condition nécessaire et un attendu minimal de l'épreuve. Cette année, le jury a déploré chez certains candidats-es une absence totale de traitement du ou des cas. Le jury valorise les candidats-es engagés dans le traitement, même partiel du cas ;

- considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l'exposé (éviter les phrases du type « de toute façon, je n'ai pas compris le contenu de l'annexe 2 ») ;

- si des citations sont énoncées, elles doivent être pertinentes, en adéquation avec le sujet posé ;

- ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

Durant l'entretien, les recommandations suivantes sont données :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury, (ex : une écriture comptable peut se présenter très facilement au tableau) ;

- faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;

- expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique (en termes de méthodologie, de connaissance des concepts, de maîtrise des techniques, de suivi de l'actualité et aussi de rythme dans l'exposé...).

- ne pas sous-estimer sa capacité à pouvoir répondre aux questions, même s'il est difficile en fin d'épreuve de garder toutes ses facultés de réflexion et de recul. Il ne faut pas hésiter à raisonner à voix haute devant le jury même si la réponse est partielle.

## **4. Les sujets**

### **4.1- Présentation des sujets**

Les sujets présentent généralement une dominante (contrôle de gestion, comptabilité ou finance) mais convoquent souvent des notions issues des autres disciplines. Ils sont formulés sous forme de questions comprenant un ou plusieurs cas pratiques à résoudre associés à des extraits de revues professionnelles ou académiques.

6 sujets ont été tirés au sort :

- Arbitrage entre rentabilité et risque dans le choix d'un investissement
- Comptabilité et performance globale
- La prise en compte des différents aspects du temps dans les normes comptables
- Définir et appréhender le risque d'exploitation : Cas Vovo – Voitures en vogue
- Du pilotage des coûts au pilotage de la relation clients
- Pertinence, image fidèle... : quelle(s) qualité(s) pour l'information comptable en normes IFRS ?

### **4.2. L'analyse des sujets et leur traitement par les candidats**

L'épreuve est composée d'un exposé préalable conduit par le candidat (maximum 40 mn) puis d'un entretien avec le jury (maximum 20 mn) à la fin duquel une question relative aux valeurs de la République est posée.

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du ou des cas pratiques intégrée à un exposé montrant que le candidat a compris le sujet, le maîtrise et répond de manière claire et précise aux questions du jury. Il est donc indispensable de poser



une problématique et d'y répondre grâce à un plan articulé en utilisant les questions du ou des cas pratiques comme illustration.

Les candidats-es doivent structurer leur réflexion et montrer qu'ils peuvent développer des concepts permettant d'aborder le sujet avec du recul, tout en étant capables de décliner et d'illustrer ces concepts avec les questions posées dans le ou les cas pratiques. Cela n'implique pas forcément de traiter les questions dans l'ordre proposé si une organisation différente donne sens à la démonstration du candidat.

Les agrégatifs qui ont réussi cette articulation ont obtenu les meilleures notes. Ceux qui se sont contentés d'une présentation conceptuelle du thème en ignorant les cas pratiques ou en les traitant partiellement n'ont réalisé qu'une partie de la prestation attendue. Il en est de même des candidats-es qui se contentent de résoudre le ou les cas sans les intégrer dans une réflexion plus large.

Lors de la présentation, certains candidats-es restent devant l'écran, ne permettant pas toujours au jury de lire les diapositives projetées. Il convient de rappeler qu'il est nécessaire de tenir compte de l'auditoire pendant l'exposé qui au demeurant n'est pas une leçon.

Le jury rappelle que les candidats-es ne doivent mentionner ni leur provenance géographique, ni leur provenance professionnelle.

Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidats-es de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole et prendre soin d'éviter toute attitude péremptoire. Reformuler les questions avant d'y répondre peut-être un bon moyen de s'assurer que la question est comprise.

Le jury constate que de nombreuses notions de base en comptabilité, comme en finance et en contrôle de gestion sont inconnues ou connues de manière trop superficielle (écritures comptables, principes comptables, rentabilité, BFR, coût moyen du capital, méthodes de calcul de coût etc.). Le vocabulaire clé de la discipline (qui sera enseignée par le/la futur/e enseignant/e) doit être parfaitement maîtrisé.

Enfin, peu de liens sont effectués entre les outils et leur utilité pour les décisions de gestion.

## **SUJET 1 - Arbitrage entre rentabilité et risque dans le choix d'un investissement**

Le sujet proposé en annexe du présent rapport présente une situation dans laquelle un investisseur hésite entre trois projets. Le candidat était guidé dans sa réflexion à la fois dans le titre du sujet et dans la question posée ; il devait ainsi traiter les notions de rentabilité et de risque pour le guider dans la décision à prendre. L'annexe au sujet permettait d'aborder les dimensions sociales et environnementales au-delà des considérations financières.

Le candidat était invité à définir et à calculer à la fois la rentabilité et le risque dans les trois projets évoqués : un investissement dans des obligations, un investissement dans des actions ou un investissement dans un projet industriel.

Dans le premier projet relatif aux obligations, des notions précises étaient attendues (tant dans leurs enjeux que dans leurs calculs) : le taux de rendement actuariel brut, la sensibilité (voire la durée) ou encore le risque de taux. Le second projet sur les actions permettait au candidat d'aborder et de calculer une rentabilité moyenne, un écart-type et de présenter la notion de portefeuille optimal ainsi que celle

d'investissement socialement responsable (à l'aide de l'annexe). Le dernier projet relatif à un investissement dans du matériel industriel donnait lieu à la définition et au calcul de la VAN, du délai de récupération des capitaux investis et il était possible d'aller jusqu'à la notion d'effet de levier et de VAN des capitaux propres.

Il était essentiel de bien expliquer la manière dont la rentabilité et le risque étaient mesurés car chaque projet donnait lieu à un calcul différent. Le contexte était ainsi déterminant et il fallait réussir à ne pas se contenter d'un simple constat du type : « la rentabilité augmente avec le risque » et de bien prendre conscience que l'aversion au risque de l'investisseur ou encore le niveau d'incertitudes sur les informations fournies sur le futur peuvent influencer l'arbitrage à opérer.

Les calculs réalisés devaient faire l'objet d'une présentation claire sur la démarche et les hypothèses posées. Par exemple, il n'est pas possible d'utiliser un taux d'actualisation sans en mentionner l'importance dans un calcul de VAN. En outre, au-delà des considérations techniques, le candidat ne devait pas oublier qu'une aide à la décision était demandée. Ainsi, réaliser un calcul sans l'interpréter et sans l'utiliser dans le contexte donné ne suffit pas !

Le jury constate trop souvent une méconnaissance des concepts pourtant parfois utilisés par le candidat lui-même lors de son exposé. Il ne faut pas citer, par exemple, le Medaf ou le coût du capital sans ensuite être capable lors de la discussion avec le jury de les définir.

## **SUJET 2 - Comptabilité et performance globale**

Le sujet portait sur une exploitation agricole qui, d'un point de vue comptable, a commencé à tester la méthode CARE en 2017. Le sujet présentait en annexe la méthode IDEA qui était utilisée dans un premier temps pour s'appuyer sur une expertise scientifique en matière de critère de durabilité. Le but est de mettre en évidence les efforts réalisés ainsi que les écarts à combler pour atteindre une performance satisfaisante en matière agroécologique et socio-territoriale au vu des objectifs que se fixe l'organisation. A partir de ces données, les candidats étaient invités à s'inspirer du modèle d'un bilan CARE expliqué et présenté en annexe pour réaliser les calculs permettant d'établir le bilan CARE de l'exploitation agricole fin 2019 et de procéder à son analyse. Pour cela, il était attendu des candidats qu'ils présentent des approches comptables et financières existantes qui permettent d'améliorer le pilotage RSE des entreprises et leur performance globale, de distinguer les objectifs de la finance verte et de la comptabilité verte et d'expliquer en quoi l'approche performance globale influe sur l'écosystème comptable et financier.

Les candidats ont tous traité le cas sous forme d'exposés structurés en proposant des problématiques qui liaient la comptabilité et la performance. La majorité d'entre eux se sont appuyés sur le contexte de l'entreprise pour démontrer comment l'entreprise pouvait transformer sa comptabilité en levier pour relever le défi environnemental en s'inscrivant dans la perspective d'une soutenabilité durable avec différents leviers inspirés des annexes (en mobilisant les acteurs en confiance, en dépassant les principes d'une comptabilité centrée sur la performance etc...).

Les meilleurs candidats ont su démontrer à l'aide de la méthode CARE comment les

entreprises réagissent aux nouvelles exigences réglementaires en essayant de trouver de nouvelles façons de gérer leurs impacts environnementaux en les intégrant dans leur comptabilité. (identification des coûts écologiques, intégration dans les coûts de revient ou dans les choix d'investissement de l'entreprise etc.). Il était d'ailleurs explicitement attendu que les candidats expliquent à l'aide de la méthode CARE et du bilan financier comment l'entreprise pouvait concrètement s'organiser pour mettre en place une comptabilité verte compte tenu du contexte actuel qui tend à une normalisation comptable de l'intégration des informations extra-financières dans le pilotage de la performance des entreprises mais également des contraintes et des limites de ce modèle.

Les candidats qui ont le moins réussi sont ceux qui n'ont abordé le cas que sous un angle managérial (prise en compte de la RSE dans la performance) en occultant le traitement comptable du cas.

### **SUJET 3 - La prise en compte des différents aspects du temps dans les normes comptables**

Le sujet proposait aux candidats-es une réflexion autour des liens entre la notion de temps et les règles comptables, françaises et internationales (IFRS). Tous les aspects du temps (date, échéance, durée, fréquence...) pouvaient fournir des points d'entrée pertinents, simples ou plus complexes, pour illustrer l'importance de cette notion dans les référentiels comptables. Certaines ambiguïtés, espaces de liberté, contraintes ou divergences de points de vue selon les référentiels étaient proposés à l'étude à travers plusieurs thèmes liés aux immobilisations : les amortissements, les frais de démantèlement, la réévaluation libre ainsi que les impôts différés.

Omniprésentes dans les réglementations comptables, les différentes conceptions du temps ont des impacts potentiellement considérables sur l'évaluation de nombreux actifs et passifs, et une des difficultés majeures consistait plus à structurer de façon cohérente des éléments de réponses qu'à déterminer les éléments chiffrés demandés.

Le jury a regretté chez certains-es candidats-es une maîtrise trop légère de concepts fondamentaux français les amenant à produire peu d'éléments de réponses, ainsi qu'un manque de réflexion et de recul. La connaissance des normes IFRS, au moins dans leurs grands principes, n'a généralement pas convaincu le jury lorsqu'elles furent abordées.

Le jury a constaté des efforts de structuration de l'exposé de la part des candidats-es mais probablement au détriment de la résolution du cas et son approfondissement attendu.

### **SUJET 4 - Définir et appréhender le risque d'exploitation : Cas Vovo – Voitures en vogue**

Le sujet invitait les candidat(e)s à réfléchir sur une notion fondamentale en comptabilité et en contrôle de gestion, la notion de risque d'exploitation. Pour aborder ce sujet, il était indispensable de bien définir cette notion et de ne pas confondre le concept et sa mesure. Le risque d'exploitation étant l'incertitude liée à l'activité courante de l'organisation, il était possible de développer un exposé sur la manière d'aborder ce

risque. À travers la mesure des indicateurs traditionnels qui traduisent le risque lié à la structure de coût (importance des coûts fixes et taux de marge sur coût variable), mais aussi à travers la prise en compte des phénomènes aléatoires qui pèsent sur les ventes et qui peuvent être abordés par les calculs de probabilité. Enfin, une dernière partie ouvrait le sujet vers la prise en compte de phénomènes aléatoires extrêmes, difficiles à appréhender par les outils de contrôle de gestion habituels.

Le jury a pu constater une bonne maîtrise du sujet par certain(e)s candidat(e)s qui ont démontré une prise de recul sur le sujet ou qui ont su apporter, dans les réponses au jury, des éclairages sur certains points abordés trop rapidement lors de l'exposé.

Le jury a regretté cependant que de trop nombreux candidat(e)s ne soient pas capables de définir clairement le concept pourtant fondamental de risque d'exploitation. Les calculs de probabilité sont rarement maîtrisés par les candidat(e)s. La résolution mathématique des cas est souvent négligée au profit de dissertations partiellement hors sujet.

### **SUJET 5 - Du pilotage des coûts au pilotage de la relation clients**

Le sujet s'intéresse à la modélisation des coûts en optant pour une modélisation par activités et en mettant en avant la nécessité du bon choix des objets d'analyse.

Différents plans pouvaient être proposés comme : une approche par les coûts et par la valeur en première partie et une approche dynamique de la gestion des coûts en deuxième partie.

Le jury a apprécié la maîtrise de la modélisation des coûts par activités et la capacité des candidats à mettre en perspective les résultats de leurs calculs avec le processus de pilotage à l'aide du tableau de bord. Le passage du calcul des coûts par produit au calcul des coûts par client a perturbé les candidats, ce qui montre la nécessité de bien maîtriser les concepts de base en contrôle de gestion et la capacité à prendre du recul. En effet, la modélisation des coûts doit s'adapter au contexte et aux spécificités de l'organisation, nécessitant ainsi une « souplesse » dans la mise en pratique des connaissances.

Les présentations et les échanges ont montré une maîtrise inégale des concepts relatifs à la méthode ABC. Le jury suggère également d'étoffer l'analyse et les commentaires en contextualisant les résultats et en prenant de la hauteur.

### **SUJET 6 - Pertinence, image fidèle... : quelle(s) qualité(s) pour l'information comptable en normes IFRS ?**

Le sujet invitait les candidat(e)s à réfléchir à la diversité des critères de qualité de l'information comptable en normes IFRS, à partir de l'étude du cas d'une grande entreprise du secteur des télécommunications. Trois exemples d'application des normes comptables étaient proposés. Le premier exemple portait sur la norme IFRS 16 relative à l'enregistrement des contrats de location. L'analyse conduisait le candidat à mettre en avant le principe de prééminence de la réalité sur la forme juridique, à calculer le taux implicite du contrat et le montant de l'obligation locative, et à enregistrer les écritures relatives au droit d'utilisation de matériel et à l'engagement de location. Le

deuxième exemple portait sur l'évaluation et la dépréciation de l'écart d'acquisition, compte tenu des options et hypothèses retenues par l'entreprise. Le troisième exemple portait sur le traitement comptable des actifs financiers selon la norme IFRS 9. Il visait à illustrer différentes méthodes d'évaluation et d'enregistrement d'actions et d'obligations acquises par l'entreprise (coût amorti, juste valeur), et la possibilité de modification du classement comptable de ces titres suite à un changement d'intention concernant leur destination. Pour les trois exemples proposés, le sujet invitait les candidat(e)s à analyser le rôle des options, des jugements et des estimations dans l'application des normes IFRS, et leur impact sur la pertinence et la fidélité des informations produites.

Le jury a apprécié l'effort des candidat(e)s pour amener le sujet, le replacer dans son contexte et structurer un plan autour d'une problématique. En revanche, les présentations et les échanges ont montré une maîtrise très inégale des concepts clés et des difficultés techniques du sujet. Il était ainsi attendu une maîtrise de notions telles que l'image fidèle et la pertinence de l'information comptable, la juste valeur, le taux d'intérêt effectif ou l'unité génératrice de trésorerie. La capacité à calculer un taux implicite, un écart d'acquisition, à enregistrer des écritures comptables sont aussi des éléments attendus par le jury. Enfin, les candidat(e)s étaient invités à prendre du recul par rapport au sujet. Ils pouvaient souligner la complexité de la notion de qualité de l'information comptable en raison de la diversité des critères de qualité. Ils pouvaient également faire ressortir les différences dans l'application des normes internationales résultant des options, des jugements et des estimations. Ces différences d'application des normes sont susceptibles de nuire à la fidélité, à la pertinence et la comparabilité de l'information comptable.

## **Exemple 1 - Arbitrage entre rentabilité et risque dans le choix d'un investissement**

Début 2022, Monsieur Durand dispose de 100 000 € sur son compte courant et il sollicite vos conseils pour optimiser l'utilisation de ce capital. Il aimerait investir sur une durée de 4 années.

Il hésite entre trois projets d'investissement : un investissement en obligations, un investissement dans un portefeuille d'actions cotées ou un investissement dans un projet industriel.

Différentes lectures dans des magazines financiers spécialisés, notamment un article présent en annexe au sujet, le laissent interrogatif quant au choix à réaliser : il comprend qu'il y a un arbitrage à réaliser entre la rentabilité et le risque de son futur investissement mais n'en comprend pas tous les enjeux.

Monsieur Durand vous demande donc votre aide pour définir, calculer et interpréter la rentabilité associée à chaque projet ainsi que son risque.

Les informations relatives à chaque projet vous sont proposées ci-dessous.

**À partir des trois projets proposés, de l'annexe et de vos connaissances, il vous est demandé d'approfondir et de questionner les notions de risque et de rentabilité.**

### **Projet 1 : investir en obligations d'Etat**

Il est possible d'investir dans des obligations d'État, avec une note de AAA d'une agence de notation.

Une obligation de nominal 100 € est émise sur le marché primaire à 98 % début 2022 au taux fixe de 1 %, remboursable au pair dans 10 ans.

Un analyste financier estime que la sensibilité de cette obligation est de  $-9,36$ .

Les conséquences fiscales et les frais de transaction sont négligés.

#### **Travail à faire :**

Après avoir défini toutes les notions clés de ce projet, conseiller Monsieur Durand sur l'opportunité d'acquérir des obligations d'Etat en lui expliquant clairement les raisons du rendement à cet investissement et les risques associés.

### **Projet 2 : investir dans un portefeuille d'actions cotées**

Le marché financier offre également des possibilités d'investissements dans des actions cotées. Monsieur Durand s'interroge sur l'éventualité de constituer un portefeuille d'actions. Dès lors, il a sélectionné deux sociétés (A et B) qui réalisent leurs activités dans des secteurs répondant à ses critères en termes d'éthique et de responsabilité sociale.

Voici les dernières informations boursières disponibles pour l'action A :

	2017	2018	2019	2020	2021
Cours	23 €	23,50 €	22,80 €	23 €	23,60 €
Dividendes versés	2 €	2 €	1,9 €	2,2 €	2,5 €

Voici les dernières informations boursières disponibles pour l'action B :

	2017	2018	2019	2020	2021
Cours	58,10 €	58,20 €	58,90 €	60 €	59,10 €
Dividendes versés	2,5 €	3 €	3 €	2,5 €	3 €

Les conséquences fiscales et les frais de transaction sont négligés.

### Travail à faire :

Aider Monsieur Durand à choisir entre investir dans une seule des sociétés ou constituer un portefeuille composé d'actions A et B.

### Projet 3 : investir dans une société industrielle

Monsieur Durand a également l'opportunité de devenir associé, à part égale, d'une petite société avec un de ses amis *designer* dans l'idée de créer et vendre des petits meubles *design* en métal.

Il est prévu d'acquérir du matériel industriel et d'aménager un local pour un coût global de 300 000 €. Il est supposé une utilisation sur 4 ans et un amortissement selon un mode linéaire.

La valeur résiduelle nette d'IS sur la plus-value est estimée à 10 000 €.

Selon une étude initiale sur l'état du marché et sur le processus de fabrication, il est raisonnable de prévoir un chiffre d'affaires de 180 000 € la première année, en croissance de 10 % par an dès la seconde année.

Le taux de marge sur coût variable est de 60 % et les charges fixes (hors dotations aux amortissements) de 20 000 €.

Le BFRE est évalué à 20 jours de chiffre d'affaires hors taxes.

La société nouvellement créée serait financée :

- par les apports des deux associés de 100 000 € chacun ;
- pour le solde par un nouvel emprunt bancaire remboursable par amortissement constant sur 4 ans au taux de 3 %.

L'associé de Monsieur Durand lui indique que le coût du capital spécifique du projet serait de 7,25 % et que, selon les informations provenant du Medaf et d'une société comparable, le coût des capitaux propres serait estimé à 10 %.

La société créée serait soumise au taux d'IS de 25 % dès la première année d'activité.

### Travail à faire :

Expliquer à Monsieur Durand la différence entre la rentabilité économique du projet et la rentabilité pour l'actionnaire puis évoquer avec lui les risques associés à cet investissement.

## **Annexe**

Chronique des Echos de C. Thibierge (publication en ligne le 1er novembre 2021)

Investisseurs : comment équilibrer le trépied risque-rentabilité-soutenabilité

Alors qu'à Glasgow s'ouvre la COP 26, penchons-nous sur un outil d'analyse applicable à différents secteurs, le trépied risque-rentabilité-soutenabilité, alors que débute la Semaine européenne du développement durable.

Est-il possible de mener un grand groupe sur le chemin du développement durable sans pour autant mécontenter les actionnaires ? Quand, le 15 mars 2021, Emmanuel Faber est démis de ses fonctions en tant que directeur général du groupe Danone, son éviction sonne comme une sanction.

Dès la publication du communiqué, la presse économique rappelle que depuis plusieurs années, ce dirigeant avait orienté la stratégie du groupe vers davantage de soutenabilité et de respect des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Et fait ce constat : les actionnaires d'un groupe sont prêts à aller vers davantage de soutenabilité et de mise en avant des critères ESG... tant que cela ne remet pas en cause les performances financières de l'entreprise ! Or, pour mettre en place une politique alignée sur les objectifs de développement durable (ODD), une entreprise doit nécessairement engager de l'argent ; ce qui impacte sa performance à court terme. Ainsi est-il reproché aux actionnaires de Danone, d'une part, de ne pas avoir eu la patience d'attendre le retour sur investissement d'une politique sociétale et environnementale et, d'autre part, de ne pas avoir su dépasser la recherche de la seule rentabilité financière.

### Un groupe non homogène

Il importe d'éviter tout amalgame entre les deux fonds activistes, à l'origine de l'éviction d'Emmanuel Faber, et l'ensemble des actionnaires de Danone. Les fonds d'investissement ont l'habitude de rentrer au capital pour impulser un changement rapide et faire augmenter le cours boursier de l'entreprise. Ils œuvrent dans une logique de court terme, ce qui n'est pas forcément le cas des autres actionnaires. Les deux fonds activistes ne détenaient qu'une faible part du capital de Danone, moins de 5 % des droits de vote. Il leur fallait donc soit convaincre les autres actionnaires pour obtenir une majorité en assemblée générale, soit contacter directement les administrateurs s'ils souhaitaient éviter les complications d'une motion de démission en assemblée générale. Ils ont opté pour la seconde option.

Cet épisode de la vie de Danone montre que les actionnaires ne forment pas un groupe homogène. Les grandes entreprises ont donc intérêt à identifier les différentes catégories d'investisseurs qui participent à leur capital. Certains actionnaires exigent une performance régulière trimestre après trimestre, et sont prompts à céder leurs parts (« ils votent avec leurs pieds ») dès que la performance n'est plus au rendez-vous. D'autres sont prêts à attendre patiemment les résultats d'une stratégie à plus long terme. Il y a aussi des actionnaires qui recherchent la maximisation de leurs profits selon un couple risque-rentabilité, tandis que d'autres investisseurs désirent inclure une



troisième dimension environnementale et sociétale dans leurs choix. C'est cette dernière catégorie qui cherche alors à équilibrer un trépied risque-rentabilité-soutenabilité.

### La rentabilité, le critère de différenciation

Appliquons ce trépied à Danone, Unilever et Nestlé. Pour le risque, retenons une mesure classique de volatilité en finance : l'écart type des rentabilités mensuelles pour les actions de ces trois sociétés sur cinq ans. Pour la rentabilité, relevons que l'action Danone n'avait progressé que de 8 % sur les cinq dernières années, contre 34 % de hausse pour Unilever et 58 % pour Nestlé (dividende inclus). Enfin, prenons la notation MSCI ESG ratings comme critère de soutenabilité de l'entreprise. En termes de risque, les trois sociétés sont à peu près au même niveau : cela n'est pas trop étonnant, elles opèrent dans le même secteur et sur les mêmes segments de clientèle. Pour ce qui est de la notation ESG, les différences sont faibles : Danone est notée AAA, suivie par Nestlé (AA) puis par Unilever (A), c'est-à-dire les 3 plus hauts niveaux d'une échelle qui en compte 7. C'est donc bien sur la rentabilité que se jouent les différences majeures. Ne devrait-on pas s'attendre à ce que les trois triangles occupent à peu près la même surface ? Une entreprise à la traîne sur le terrain de l'ESG pourrait compenser cela par une rentabilité meilleure, tandis qu'une société active en développement durable pourrait avoir une rentabilité inférieure, mais aussi un risque diminué. L'idée du trépied est celle d'une compensation et d'un équilibrage entre les trois critères. En pratique, le triangle de Danone est nettement plus petit - en surface - que celui d'Unilever et de Nestlé.

Ainsi, malgré une meilleure performance environnementale et à niveau de risque quasi égal, Danone dégage une rentabilité nettement inférieure aux deux autres sociétés. Son axe de la soutenabilité n'apporte pas d'informations supplémentaires. Même dans un couple risque-rentabilité classique, Danone génère beaucoup moins de rentabilité que ses principaux concurrents, à niveau de risque égal. Comparativement, Unilever a une note ESG inférieure à celle de Danone, mais son triangle est plus équilibré. Quant à Nestlé, pour un niveau de rentabilité élevé, le groupe suisse présente un niveau de risque plus faible que celui de ses concurrents, et un très bon classement en matière de durabilité.

### Priorité à l'un des trois paramètres

Cette approche permet non seulement de mieux comprendre les choix des différentes catégories d'actionnaires, mais aussi de démonter certains mythes, comme l'opposition entre les préoccupations ESG et la demande de rentabilité des actionnaires. Dans le cas de Danone, un engagement fort en faveur du développement durable ne sert pas d'excuse à une mauvaise performance financière.

Le trépied risque-rentabilité-soutenabilité peut être appliqué à d'autres secteurs pour cartographier les différentes catégories d'actionnaires et leurs préoccupations. Si une entreprise choisit de donner la priorité à l'un des trois paramètres, elle modifiera probablement l'équilibre du trépied risque-rentabilité-soutenabilité par rapport à ses principaux concurrents, et attirera donc les actionnaires dont les intérêts sont les plus alignés avec cette nouvelle configuration.

**Exemple 2 : La prise en compte des différents aspects du temps dans les normes comptables**

La société OLD est une entreprise industrielle française spécialisée dans la fabrication et la vente de billards à poches en France et en Europe depuis plusieurs décennies. Son exercice comptable coïncide avec l'année civile.

Malgré les difficultés récentes relatives à la crise sanitaire, le marché de l'entreprise est en pleine reprise en 2021 et même en forte croissance du fait de l'engouement des particuliers pour équiper leurs résidences principales d'un billard, améliorant ainsi leur cadre de vie par de nouveaux loisirs à domicile.

L'entreprise OLD a très vite saisi l'opportunité qui se présentait à elle et a profité de la période de baisse d'activité (confinement) pour concevoir de nouveaux modèles de billards, plus accessibles et modernes.

Plus globalement, la direction de l'entreprise s'est interrogée sur les moyens à mettre en œuvre pour assumer cette politique de croissance. Plusieurs axes ont été entrepris ou sont en cours de réflexion :

- **Investissements :**

- La nouvelle gamme de produits a nécessité d'investir dans une unité de fabrication des tapis de billard de haute technologie. La qualité et la vitesse de fabrication sont sans commune mesure avec l'ancien équipement dont disposait l'entreprise.
- Estimant que les délais entre la commande d'un client et sa livraison était un facteur clé de succès essentiel, l'entreprise a décidé d'investir dans un nouvel entrepôt de stockage des billards. De cette façon un stock minimum évitera les ruptures et la perte d'un marché potentiel.

- **Restructuration et évaluation :**

- Un « rapprochement » avec l'entreprise YOUNG est envisagé : en cours de négociation, une fusion absorption pourrait être décidée avec cette entreprise qui fabrique et vend du petit matériel de « jeux de bars » tel que des queues de billard, des jeux de fléchettes, des juke-box... Même si la fusion n'aboutissait pas, la société OLD prendrait probablement une participation importante dans l'entreprise YOUNG, l'amenant ainsi à l'obligation d'établissement de comptes consolidés.
- Les discussions avec l'entreprise YOUNG ont fait prendre conscience aux dirigeants de la société OLD que le patrimoine de l'entreprise méritait une sorte de dépoussiérage. L'utilisation des normes IFRS pour l'établissement des comptes annuels individuels n'étant pas permise, une réflexion sur leur utilité pour les besoins de l'analyse est engagée, voire en cas d'établissement de futurs comptes consolidés.

Quoiqu'il en soit, une réévaluation libre est lancée dans la société OLD afin « d'actualiser » le patrimoine pour faciliter les négociations avec la société YOUNG, l'assouplissement fiscal de ce type de travaux comptables court jusqu'au 31 décembre 2022 et représente une opportunité appréciable selon la direction.

Remarques :

- Par hypothèse la TVA sera exclue de l'analyse pour des raisons de simplification.
- Le taux d'actualisation à retenir est de 5% par an pour la société OLD pour l'ensemble des problématiques exposées.

**À partir des exemples fournis au travers des annexes 1 à 5, il vous est demandé d'approfondir et de questionner les liens entre les normes comptables et la notion de temps.**

**Travail à faire :**

À l'aide de l'annexe 1,

- 1) Proposer une étude argumentée et chiffrée de la mesure de la consommation des avantages économiques de la nouvelle machine.**
- 2) Dans quelle mesure pouvez-vous critiquer les méthodes employées ?**
- 3) L'application des normes IFRS induirait-elle des modifications en matière de coût d'acquisition et ou d'amortissements ? (il ne vous est pas demandé de chiffrer précisément l'impact en matière d'amortissements).**

À l'aide de l'annexe 2,

- 4) Indiquer aux responsables de la société OLD comment s'analysent comptablement les frais de démantèlement dans les référentiels français et IFRS.**

À l'aide de l'annexe 3,

- 5) Après avoir rappelé les spécificités comptables de la réévaluation, illustrez l'application de la méthode dans le cadre du PCG.**
- 6) Le référentiel IFRS a-t-il une conception différente des modalités de changement des valeurs d'actifs ?**

La modification temporaire de la réglementation fiscale concernant la réévaluation libre (reportant l'imposition de certaines plus-values), ainsi que la stratégie de rapprochement avec l'entreprise YOUNG qui pourraient déboucher sur une fusion ou une prise de participation et l'obligation d'établir des comptes consolidés, ont entraîné une réflexion plus globale de la société OLD sur la comptabilisation des impôts différés.

À l'aide des annexes 4 et 5,

- 7) Proposer un bref résumé du traitement de l'impôt différé dans les comptes individuels et consolidés selon les normes françaises et IFRS.**

## ANNEXE 1 : Investissement dans l'unité de fabrication de tapis

Le 01/05/2021, la société OLD a investi dans une machine à haute technologie dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Prix d'achat brut : 1 000 000 € HT
- Frais de transport, d'installation et de montage : 100 000 € HT
- Date de mise en service : 01/07/2021

Le fournisseur de cette machine, la société START est une jeune entreprise mettant au point de nouveaux procédés de fabrication innovants, aidée financièrement par l'État. Cette transaction est une opportunité pour elle puisqu'elle pourra se prévaloir d'avoir fourni une entreprise reconnue. Pour ces raisons, la société START a accordé des modalités de financement et de reprise tout à fait exceptionnelles au lieu de procéder à une remise commerciale. Elle a par ailleurs fourni de nombreuses informations potentiellement utiles sur le matériel.

### Modalités de règlement (brut et frais) :

Dates	01/05/2021	01/05/2022	01/05/2023
% de paiement	10%	50%	40%

### Modalités d'amortissement :

Le représentant commercial de la société START a utilisé des arguments forts pour vendre son matériel : le « made in France » permet de penser que la machine a une durée de vie de 30 ans sans difficultés.

La société OLD prévoit cependant d'utiliser la machine pendant 15 ans, en accord avec sa politique de renouvellement de ses matériels industriels et les modalités d'amortissements qu'elle pratique sur les matériels similaires.

Selon le fournisseur, l'élément le plus technologique du matériel est le tricoteur-enrouleur dont la valeur peut être estimée à 20% du brut. Ce dernier devrait être changé tous les 5 ans compte tenu de l'obsolescence technologique, ou après 2 500 m<sup>2</sup> de tapis fabriqué même si physiquement sa durée de vie devrait avoisiner 20 ans.

Chaque billard fabriqué par l'entreprise (le processus de production comprend de nombreux matériels industriels) nécessite un tapis de 1m x 2m = 2m<sup>2</sup> mais il est prévu de fabriquer plus de tapis que de billards pour permettre les réparations chez les clients, les éventuels défauts de fabrication...

Estimations à l'entrée dans le patrimoine	2021	2022	2023 à 2024	2025 à 2036
Nombre de billards fabriqués sur la période d'utilisation	50	150	200 par an	100 par an
M <sup>2</sup> de tapis	100	400	700 par an	500 par an

**Modalités de reprise :**

Pour convaincre la société OLD du bienfondé de son investissement, la société START s'engage à reprendre la machine jusqu'au 31/12/2023 pour 90% du brut facturé, à l'image d'une période d'essai. Au-delà, elle indique à la société OLD que le prix de la machine sur le marché diminue de 10% par an actuellement. Les coûts liés à sa sortie de patrimoine avoisineraient 40 000 € (montant stable dans le temps).

Par hypothèse, ces valeurs de reprise seront intégralement affectées à la structure de l'immobilisation.

**Informations complémentaires :**

La durée d'usage fiscal de ce matériel est de 25 ans (mode linéaire), et il n'existe pas de durée d'usage connue pour le composant tricoteur-enrouleur.

**ANNEXE 2 : Investissement dans un nouvel entrepôt de stockage**

Le 01/07/2021, la société OLD a terminé la construction et mis en service un entrepôt pour un coût de production de 300 000 €.

Malgré le respect des normes écologiques les plus récentes, des frais de démantèlement au terme de l'utilisation sont à prévoir du fait de dégradations immédiates évidentes : l'entreprise s'est en effet engagée à supprimer l'installation le 01/07/2041 à ses frais pour remettre en état le site sur lequel elle est implantée.

Plusieurs scénarios ont fait l'objet d'une étude lors de l'étude préalable de l'installation :

	Scénario N°1	Scénario N°2	Scénario N°3
Coûts estimés	50 000 €	70 000 €	200 000 €
Probabilités	60%	30%	10%

Il est prévu de mettre à jour les scénarios, leurs probabilités et leurs coûts tous les 5 ans.

<b>ANNEXE 3 : Information sur la réévaluation et le rapprochement avec l'entreprise YOUNG</b>
---

La date de la réévaluation est fixée au 31/12/2021, soit à la date de clôture de l'exercice comptable. De nombreux actifs (constructions, machines...), acquis à des périodes très différentes (certains il y a plus de 30 ans) et toujours utiles à l'exploitation ont pu être revalorisés et traités par le service comptable de l'entreprise.

Mais parmi les immobilisations corporelles, la direction s'interroge sur deux en particulier :

- Un matériel spécial de transport toujours utilisé mais totalement amorti depuis plus de 2 ans. Il est prévu de remplacer cette immobilisation le 31/12/2026. Les études réalisées par la direction financière ont déterminé une valeur vénale de 10 000 € et une valeur d'usage de 8 000 € au 31/12/2021.
- Une machine participant à la fabrication des anciens modèles de billards (découpeuse) présente les caractéristiques suivantes au 31/12/2021 :

	Brut	Amortissements	Net
215400D - Découpeuse	350 000 €	250 000 €	100 000 €

Le responsable comptable a compilé des éléments chiffrés pour étudier la réévaluation de cette découpeuse.

Selon lui :

- la juste valeur au 31/12/2021 s'élève à 152 000 € ;
- l'adaptation à la nouvelle gamme de billard permet de poursuivre l'utilisation de cette découpeuse encore 10 ans pour des flux nets de trésorerie estimés à 20 000 € par an ;
- contactée, une entreprise partenaire a proposé officiellement un rachat à 180 000 € mais il semble que les liens étroits avec cette société (l'entreprise OLD est un très bon client) entraîne une surestimation d'au moins 15% de ce prix ;
- des actifs très similaires font fréquemment l'objet de transactions sur le marché pour une valeur de 150 000 € compte tenu de l'état actuel de la machine.

**ANNEXE 4 : Extrait de l'avis N° 2005-H du 6 décembre 2005 du comité d'urgence du Conseil National de Comptabilité (CNC)**

[...] Conformément à l'article 321-10.1 précité, « Le coût d'acquisition d'une immobilisation corporelle est constitué ... de l'estimation initiale des coûts de démantèlement, d'enlèvement et de restauration du site sur lequel elle est située, en contrepartie de l'obligation encourue... »

Ainsi, à la date de comptabilisation initiale, le coût d'acquisition comprend un coût de démantèlement, d'enlèvement et de remise en état de site, évalué dans les mêmes conditions que le passif dont il est la contrepartie, en application de l'article 323-2 du règlement n° 99-03 :

« Les provisions pour risques et charges sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation ».

[...]

Lorsque l'effet de la valeur temps de l'argent est significatif, le montant de la provision doit être la valeur actualisée des dépenses attendues que l'on pense nécessaires pour éteindre l'obligation.

Il en résulte qu'en raison de l'échéance de décaissements de ressources qui peut être à long terme, les provisions pour démantèlement, enlèvement et remise en état de site doivent être actualisées (Cf. § 6.1 - Mesures transitoires).

[...]

Mesures transitoires : En raison des conséquences fiscales résultant de la première application, les entreprises ont demandé à la Direction de la législation fiscale d'envisager des mesures d'étalement de l'écart imposable. Ces mesures ainsi que les modalités de détermination du taux d'actualisation sont en cours d'examen par le groupe « actualisation » avec la DLF.

Pour ces différents motifs, le Comité décide de reporter la date d'application obligatoire de l'actualisation.

**ANNEXE 5 : Amendements à IAS 12 "Impôts sur le résultat" : Impôts différés relatifs à des actifs et passifs résultant d'une même transaction**

Le 7 mai 2021, l'International Accounting Standards Board (IASB) a publié des modifications ciblées concernant la norme IAS 12 Impôts sur le résultat afin de préciser la manière dont les entités doivent comptabiliser les impôts différés sur des transactions telles que les contrats de location et les obligations de démantèlement.

La norme IAS 12 définit la manière dont une entreprise comptabilise l'impôt sur le résultat, y compris l'impôt différé, qui représente l'impôt à payer ou à collecter dans le futur.

Dans certaines circonstances, les entreprises sont exemptées de comptabiliser un impôt différé lors de la comptabilisation initiale d'un actif et un passif.

Il y avait jusqu'à présent une incertitude quant à la question de savoir si l'exemption s'appliquait à des transactions telles que les contrats de location et les obligations de démantèlement, des transactions pour lesquelles les entreprises comptabilisent à la fois un actif et un passif.

Les amendements viennent préciser que l'exemption ne s'applique pas et que les entreprises sont tenues de comptabiliser l'impôt différé sur ces transactions. L'objectif des amendements est de réduire l'hétérogénéité dans la comptabilisation de l'impôt différé relatif aux contrats de location et aux obligations de démantèlement.

Les amendements entreront en vigueur pour les exercices comptables ouverts à compter du 1er janvier 2023, et s'appliqueront aux transactions concernées survenues à compter de la date d'ouverture du premier exercice comparatif présenté.

L'impact cumulé lors de l'application initiale des amendements sera imputé sur les réserves du bilan d'ouverture du premier exercice comparatif présenté (ou tout autre élément des capitaux propres le cas échéant).

Une application anticipée des amendements de la norme est autorisée.

**ANNEXE 6 : Extrait de l'article écrit par L. Batsch intitulé, « Temps et gestion », Encyclopédie de gestion, Editions Economica, sous la Direction de Yves Simon et Patrick Joffre (1997)**

« Toute performance se mesure par rapport à une durée de réalisation. La plupart des objectifs sont subordonnés au respect d'échéances. Chaque organisation doit ordonnancer son travail en fonction de contraintes de temps externes et internes. Le temps peut donc être traité comme une dimension transversale de toutes les pratiques et disciplines de gestion.

Mais chaque technique de gestion entretient un rapport particulier au temps. L'actualisation des flux en finance ou le juste-à-temps en gestion de production en sont des exemples. Le rôle du temps en gestion ressort donc d'une approche spécifique à chacune des disciplines de gestion.

Le temps, contrainte de gestion

Le temps en gestion peut être appréhendé de plusieurs points de vue : il est une dimension constitutive de l'organisation (en tant que coût de transaction), il fixe l'horizon de la décision (l'urgence), il est aussi le poids de l'expérience (la durée), le futur prévisible (l'horizon), la trajectoire singulière de l'entreprise (l'histoire), un flux



d'intensité changeante (le rythme) et un ensemble de conditions environnantes (la période).

[...]

Le temps dans les disciplines de gestion

Le temps n'est pas seulement une contrainte transversale à l'ensemble des disciplines et des techniques de gestion. Chacune d'entre elles fait un usage particulier du temps : il est l'exercice en comptabilité, le cycle de rotation pour l'analyse financière, le futur quantifiable pour le choix d'investissement, l'espace d'évaluation des performances pour le contrôle de gestion, l'objet privilégié de la gestion de production, l'âge du produit en marketing, un terrain d'aménagement pour la gestion des ressources humaines, une contrainte d'allocation des ressources pour la stratégie de portefeuille et un avantage compétitif en stratégie concurrentielle.

Comptabilité : la périodisation

Le temps en comptabilité est d'abord une périodisation de la vie économique de l'entreprise : un cloisonnement annuel qui interrompt des flux et fige des stocks, mais permet de comparer les performances. Cette périodisation tend à devenir plus brève (semestrielle), en raison des exigences d'informations financières et des possibilités matérielles de l'informatisation des comptabilités. De cette périodisation découlent nombre de problèmes de méthode : le principe du coût historique, la comptabilité d'inflation, les régularisations de fin d'exercice en sont quelques-uns.

Le temps c'est aussi des échéances de règlement. Le degré d'exigibilité a longtemps servi de critère de classification des postes du passif ; ce critère n'a pas disparu. L'amortissement (prorata temporis), le provisionnement, la répartition de certaines charges sont autant de façons de prendre en compte les événements futurs dans les documents qui font la synthèse du passé. »

[...]

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

## OPTION C : MARKETING

### 1. Les résultats de la session 2022

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Nombre de candidats évalués :</b>	58	55	51	55	61	46	58
<b>Distribution des notes</b>							
Moyenne	7,41	7,07	8,17	9,16	9,19	8,43	7,64
Note la plus élevée	16	16	17	18	19	18	17
Note la plus basse	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1
Écart-type	4,30	4,48	4,63	4,4	4,91	5,01	4,22
<b>Répartition des notes en effectifs</b>							
Inférieures à 5	19	21	12	10	14	13	15
Comprises entre 5 et moins de 10	20	18	19	20	17	17	24
Comprises entre 10 et moins de 14	14	9	11	14	14	6	12
Égales ou supérieures à 14	5	7	9	11	16	10	7

La moyenne obtenue par les candidats à cette épreuve est plus basse par rapport aux trois années précédentes. Elle atteint 7,64 avec un écart-type qui diminue légèrement à 4,22 pour cette session, contre 5,01 en 2021 et 4,91 pour l'année 2020. Il est à noter que 62 candidats ont été déclarés admissibles et que seuls 58 se sont présentés à l'épreuve orale. Une des explications possibles de cette situation peut être l'absence à cette épreuve des candidats reçus parallèlement au concours d'agrégation interne.

L'écart-type indique une forte hétérogénéité des résultats avec d'une part, de très belles prestations et d'autre part, des présentations révélant une absence de maîtrise des concepts fondamentaux de la discipline. En effet, le nombre de prestations ne satisfaisant pas aux exigences attendues de l'épreuve reste stable et concerne, cette session, 15 candidats (soit plus du quart des candidats) et le nombre de prestations de qualité diminue.

Globalement, les prestations orales qui satisfont les attentes du jury sont celles pour lesquelles les candidats ont su s'approprier le sujet, construire une problématique et en proposer une réponse en s'appuyant conjointement sur les données du cas (y compris, chiffrées) et les cadres conceptuels adéquats. De plus, les candidats ont su faire preuve de qualités pédagogiques et relationnelles, indispensables dans la perspective du métier d'enseignant.

## 2. Les sujets

### 2.1- Présentation des sujets

Ci-après, les conditions matérielles du déroulement de cette épreuve sont rappelées brièvement. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité et couvre donc l'ensemble de la discipline marketing. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure maximum. Elle est composée d'un exposé réalisé par le candidat à l'aide d'un support de présentation d'une durée de 40 minutes maximum, installation de l'équipement comprise. Il est préférable de limiter celui-ci à une trentaine de minutes, temps suffisant pour argumenter et convaincre le jury. Un deuxième

temps d'entretien avec le jury d'une durée de 20 minutes maximum s'engage et se termine par une question relative aux valeurs de la République.

Bien qu'ils abordent des contextes organisationnels totalement différents, les sujets proposés aux candidats sont comparables dans leur construction. Composés d'une douzaine de pages, ils comprennent une brève présentation de la structure à étudier qui peut être une entreprise, une association, une structure publique, etc. ainsi que des éléments qui offrent une compréhension du contexte. Ils comportent également une problématique à traiter.

## **2.2- Analyse des sujets**

Conformément au programme proposé, l'ensemble de la discipline marketing peut être abordé : distribution, *merchandising* et gestion du point de vente, communication, commerce international, études de marchés, développement de produits ou de service, lancement de produits, marketing stratégique, marketing expérientiel, comportement du consommateur, marketing des services, marketing digital, gestion de la relation client, etc. Chaque sujet peut donc être traité selon plusieurs angles théoriques bien que le candidat puisse faire le choix d'un seul angle dans son exposé, les questions permettant d'aborder d'autres aspects.

Le jury rappelle également aux candidats qu'ils doivent également maîtriser *a minima* les outils de gestion que sont le calcul de coûts, les ratios, les indicateurs d'évaluation d'un site internet, ou encore le seuil de rentabilité, etc., parfois évoqués dans les annexes et utiles pour mener une réflexion sur la performance de la stratégie marketing.

Les thèmes de la stratégie marketing, du marketing social, du marketing expérientiel, du marketing d'influence, du marketing digital, du marketing international ont ainsi été abordés lors de la session 2022. Ci-dessous, sont présentés les différents questionnements proposés lors de cette session :

### Sujet 1 :

Contexte organisationnel : Bien-vieillir, technologies numériques et objets connectés

Questionnement proposé : À l'aide des documents fournis et des cadres théoriques jugés pertinents, analyser le marketing du bien-vieillir au travers de la problématique suivante : Quelle valeur les objets connectés et les technologies numériques peuvent apporter au senior pour son bien-vieillir à domicile et comment les distributeurs peuvent contribuer à cette valeur ?

### Sujet 2 :

Contexte organisationnel : Cookut

Questionnement proposé : Calculez le prix import DDP Lyon (global et unitaire) de la raclette à bougie en analysant les risques liés à cette opération. Effectuez des recommandations pour le développement international de Cookut.

### Sujet 3 :

Contexte organisationnel : D-Vine

Questionnement proposé : La crise sanitaire a eu des effets sur un grand nombre de marchés et notamment celui du vin. Acteurs et expériences diverses introduisent des mutations sur ce marché qui se veut de moins en moins traditionnel. Dans le cadre du plan de développement de D-Vine, vous dresserez un panorama du marché du vin en vous interrogeant sur le rôle que les influenceurs peuvent y jouer. Vous proposerez ensuite aux dirigeants de D-Vine un plan d'actions pour mieux pénétrer le marché en questionnant les innovations de concept, de conditionnement ou de communication.

### Sujet 4 :

Contexte organisationnel : Eve and Co

Questionnement proposé : Après avoir analysé le marché sur lequel évolue Eve and Co, développer des recommandations marketing afin d'assurer le développement de cette DNVB.

Sujet 5 :

Contexte organisationnel : « Ok Google, je veux faire mes courses ! »

Questionnement proposé : À l'aide des documents fournis et de cadres théoriques jugés pertinents, analyser les sources potentielles de création et de destruction de la valeur perçue du service de commande des courses à la voix de Carrefour puis préconiser des voies pour son développement afin de favoriser son adoption par les consommateurs.

Sujet 6 :

Contexte organisationnel : La biscuiterie Afa

Questionnement proposé : Après avoir analysé le modèle d'affaires de la biscuiterie Afa, vous montrerez comment celui-ci répond aux attentes des consommateurs. Vous expliquerez également quel est l'intérêt pour la biscuiterie Afa de se diriger vers des MDD terroirs. Enfin, vous terminerez votre propos en proposant et en développant des recommandations marketing afin de contribuer au développement de cette structure.

Sujet 7 :

Contexte organisationnel : Lululemon

Questionnement proposé : À l'aide des documents fournis et de cadres théoriques jugés pertinents, analysez la stratégie marketing de Lululemon et montrer comment l'entreprise place l'approche expérientielle de la consommation au cœur de ses points de vente. Effectuez des recommandations en matière d'évolutions stratégiques de la marque.

Comme le montre l'encadré précédent, le contexte organisationnel du sujet de l'étude de cas peut être très varié en considérant sa structure juridique (indépendant, franchise, association, structure publique, etc.), sa taille (projet de création d'entreprise, toutes petites entreprises, multinationales, etc.), ses modalités d'accès au marché (*pure player*, *brick and mortar*, distribution physique, circuit-court, plateforme, etc.), son historique ou encore, son domaine d'activité (produits alimentaires, d'hygiène, technologiques, services, etc.).

Les sujets proposent un contexte particulier qui peut ne pas être connu de la part des candidats. Le fait de ne pas connaître la structure étudiée n'est pas un handicap pour le traitement du sujet, certaines annexes sont là pour présenter l'activité, la structure et les missions de l'organisation étudiée. En s'appuyant sur le contexte proposé, les candidats doivent mobiliser leur culture marketing (concepts, grilles d'analyse, notions et théories) et montrer leurs compétences à analyser une situation ainsi qu'à construire une problématique et une réflexion amenant à la formulation de recommandations managériales pertinentes.

Chaque cas donne lieu à une analyse et à l'élaboration d'un diagnostic préalable au traitement du sujet à proprement parler avec, très souvent, une attente de préconisations opérationnelles issues du développement stratégique.

À l'issue de l'exposé réalisé par le candidat, le jury entame un questionnement oral. Celui-ci permet de proposer des éléments de discussion ou d'échange qui offrent la possibilité aux candidats d'approfondir des détails de leur présentation, de préciser la réflexion conduite ou d'aborder des points non-mentionnés jusqu'alors.

L'entretien se termine par une question relative aux valeurs de la République. Celle-ci prend appui de manière plus ou moins étroite avec le sujet traité. Cela peut être une question relative à la mobilisation de ce cas pour réfléchir à une valeur de la République dans le cadre d'un cours. Cela peut être également une mise en situation. Cette question a pour objectif d'ouvrir le débat sur des valeurs telles que la discrimination, l'égalité de traitement, l'égalité femme-homme, le respect de la vie privée, le harcèlement, la laïcité, la fraternité, etc. Compte tenu de la nature de la question, le jury n'est pas en attente d'une réponse stéréotypée mais plutôt d'une mise en perspective des enjeux compris par les candidats. Ils devront ainsi souligner les questions posées par cette ou ces valeurs, évoquer des pistes de réflexion et, éventuellement, décrire le(s) comportement(s) qui leur semble(nt) pertinent(s) à adopter.

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

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

Bien qu'il soit toujours délicat de généraliser et que certaines prestations sont remarquables aussi bien sur la forme que sur le fond, quatre regrets principaux peuvent être exprimés par le jury. Traiter le cas ne se limite pas à une reprise des annexes, plus ou moins bien menée. Le candidat doit montrer sa capacité à sélectionner des cadres d'analyse théorique, à en justifier la pertinence et à les adapter au cas étudié.

Premièrement, le jury déplore que quelquefois, les candidats ont recours à une démarche automatique et standardisée sans prendre la peine d'analyser le sujet et de mettre en œuvre une démarche adaptée au cas étudié, parfois même allant jusqu'à proposer des supports-type (présentation des différentes modalités d'un modèle d'affaires ou de la roue expérientielle d'Hetzel) sans intégrer aucun élément du cas.

Deuxièmement, la problématique est parfois mal amenée, peu justifiée et apparaît déconnectée de la question proposée (intitulée, dans le sujet, « travail à faire »). De manière plus inquiétante encore, le jury constate une inadéquation entre la problématique formulée par le candidat et le plan qu'il propose pour y répondre, la réponse à la problématique n'apparaissant au mieux que dans une sous-partie. Ceci apparaît rédhibitoire car construire des propos (écrits ou oraux) structurés constitue une compétence indispensable pour le métier d'enseignant.

Troisièmement, le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions est difficilement compatible avec le souci praxéologique des sciences de gestion, et plus particulièrement du marketing. Le jury est donc sensible au caractère « réaliste » des recommandations managériales (à titre d'illustration, si le sujet porte sur les leviers de gestion du point de vente, il est délicat de proposer, comme première recommandation, la mise en œuvre d'une stratégie d'*inbound marketing*) et au caractère « opérationnel » (par exemple, une stratégie de communication via les réseaux sociaux apparaît trop vague pour constituer, en soi, une recommandation managériale). Par ailleurs, malgré l'effort notable de quelques candidats, les recommandations managériales sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée voire parfois totalement occultée.

Quatrièmement, le jury déplore parfois que la présentation orale puisse se limiter à un énoncé d'auteurs ou de références académiques sans une réelle mobilisation de ces connaissances pour éclairer le cas. Ainsi, de manière quasi-systématique, sont reliées les notions de marketing expérientiel avec les auteurs Hirschman et Holbrook. Néanmoins, des questions telles que « *en quoi les travaux d'Hirschman et Holbrook éclairent le cas étudié ?* » ou « *quelles sont les sources de valeur de l'expérience de consommation ?* » restent sans réponse. Si le jury ne peut que recommander aux candidats de mobiliser des cadres d'analyse ou des références académiques, il invite ces derniers à ne citer que les références maîtrisées c'est-à-dire celles que les candidats peuvent expliquer et qui lui permettent de progresser dans sa réflexion.

De manière schématique, trois catégories de candidats ont pu être identifiées :

- Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing (concepts, démarche, auteurs, etc.). Cette absence de « culture marketing » conduit à une compréhension très partielle du cas et souvent, le traitement du cas se limite à une reprise plus ou moins heureuse des différents éléments du sujet.
- Les candidats qui traitent le sujet de manière incomplète et/ou pas suffisamment approfondie. Ce traitement partiel de l'étude de cas peut venir d'un manque de

maîtrise des cadres théoriques ou de l'articulation entre théories et pratiques ou enfin, d'une focalisation sur un unique point d'ancrage théorique.

- Certains prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien.
  - D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Cela vient assez souvent d'une connaissance des concepts qui, en fait, n'est pas assez approfondie et précise. Ils éprouvent alors des difficultés à les mobiliser efficacement sur le cas proposé. Le conseil à donner est alors de se concentrer sur la maîtrise des concepts fondamentaux plutôt que de chercher à afficher une connaissance encyclopédique du marketing.
  - D'autres enfin, n'envisagent de traiter le cas que par la mobilisation d'un nombre trop restreint de concepts. Ce nombre limité d'outils les conduit soit à traiter le cas de manière incomplète soit à distordre la réalité du cas ou à en négliger des points importants.
- Les candidats qui obtiennent la moyenne voire davantage maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en laissant apparaître une véritable démarche marketing.

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

Cette épreuve permet également d'apprécier les qualités pédagogiques et l'aisance relationnelle du candidat. Ces qualités sont indispensables à l'exercice du métier d'enseignant. Le jury attire l'attention des candidats sur le contenu de leur présentation mais également sur les aspects communicationnels : le ton de la voix, le débit de parole, le regard suffisamment détaché des supports, le contrôle de l'expression, la précision dans les propos énoncés, la gestuelle, le positionnement dans la salle, etc.

Bien qu'il soit tout à fait compréhensible que les enjeux de l'épreuve amènent un stress spécifique, la bienveillance du jury et la préparation à l'épreuve devraient conduire les candidats à maîtriser ces différents aspects communicationnels.

Dans l'ensemble, les candidats gèrent correctement la durée de leur présentation. Néanmoins, il est important de souligner trois maladresses à éviter :

- Une introduction très (voire trop) longue avant l'énoncé de la problématique. Il est rappelé que celle-ci doit poser les éléments du contexte, les termes clés et la problématique. Une introduction qui dépasse les dix premières minutes de présentation apparaît trop longue et cache difficilement les difficultés de problématisation.
- Un plan peu ou mal annoncé aussi bien à l'oral que dans le support de présentation. Il est important de permettre au jury de suivre la progression de la réflexion. Il peut être également apprécié de faire des transitions entre les différentes parties, si besoin en revenant sur une diapositive qui rappelle le plan de l'intervention.
- Une conclusion parfois laconique sans rappel des éléments clés et sans ouverture. Le jury conseille aux candidats de ne pas négliger cette conclusion : l'ouverture peut permettre d'introduire une dimension dynamique de la stratégie marketing ou de dresser une comparaison avec d'autres secteurs.

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent. Outre la remarque ci-dessous qui souligne l'importance à accorder à l'annonce et la visibilité du plan, il est à noter les faiblesses récurrentes suivantes :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas ;
- Un manque de recul et d'esprit critique dans l'analyse du cas ;
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing ;

Le support de présentation qui est constitué généralement, d'une dizaine de diapositives, se doit de servir la présentation aussi bien sur le fond (en apportant des visuels intéressants, de qualité et adaptés au cas étudié) que sur la forme (en évitant les fautes d'orthographe notamment). Pour éviter tout problème lié à la compatibilité des différentes versions logicielles, il est conseillé aux candidats de convertir leur présentation au format PDF. Dans cette perspective, il est inutile de prévoir des animations.

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

Loin d'établir une liste exhaustive de conseils aux candidats, il est cependant utile que les candidats notent les trois catégories suivantes de recommandations.

La première catégorie de recommandations souligne la nécessaire attention à apporter à la forme :

- Énoncer la problématique clairement après une introduction bien construite ;
- Soigner la présentation des supports (visibilité du plan, qualité des illustrations, clarté des tableaux, etc.)
- Veiller à une bonne articulation entre le discours tenu et le support présenté ;
- Proposer une conclusion dressant un bilan de la progression et permettant d'ouvrir des voies futures de réflexion.

La deuxième catégorie de recommandations porte sur les connaissances mobilisées :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possible les auteurs de référence (classique c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine) ... sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux » ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre) ? ;
- Mobiliser et maîtriser les outils de gestion ;
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes.

La troisième catégorie de recommandations souligne la capacité du candidat à réfléchir (et à faire réfléchir) sur l'étude de cas et les connaissances en marketing de manière plus large :

- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas ;
- Mobiliser l'ensemble des annexes (y compris les annexes chiffrées) ;
- Ne pas avoir peur de souligner les éléments « inconnus » ou « questionnables » compte tenu de l'état actuel des connaissances.

Cette épreuve nécessite un entraînement spécifique et indispensable pour gérer son temps, ses supports et sa présentation orale. Un préalable à cet entraînement est la connaissance et la maîtrise d'une culture marketing. Outre l'assimilation d'ouvrages de base, il est nécessaire de suivre les pratiques managériales en lisant des revues professionnelles (LSA, Management, TheConversation, etc.) mais également académiques (Décisions Marketing, Management @ Avenir, Revue Française de Gestion, etc.).

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

### OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

#### 1. Les résultats de la session 2022

<b>Nombre de candidats : 14</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	7,14
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	1
Écart-type	4,59
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	4
Comprises entre 5 et moins de 10	6
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	2

L'épreuve orale de l'option D est une épreuve de cas pratique en système d'information. La discipline est celle choisie par les candidats qui ont alors l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le domaine. En principe, cette épreuve devrait constituer un point fort de leur candidature au concours de l'agrégation d'économie-gestion. Cependant, de nombreux candidats, de par leur formation ou leur expérience professionnelle, sont très souvent spécialisés dans un champ de compétences spécifique et restreint tel qu'une spécialité en « réseau » ou en analyse et modélisation des systèmes d'information, ou encore en management des projets de systèmes d'information. Le jury regrette que certains candidats présentent un profil trop déséquilibré et ne travaillent pas à combler leurs lacunes dans les autres domaines. L'épreuve de cas pratique de l'option système d'information requiert des compétences dans les trois domaines que sont le management des systèmes d'information, l'analyse et la modélisation et l'ingénierie logicielle et réseau.

En 2022, 14 candidats ont été auditionnés. Ce nombre de candidats admissibles au concours est comparable au nombre d'admissibles dans les années récentes. La moyenne obtenue en 2022 par les candidats auditionnés est de 7,14. Cette moyenne est sensiblement plus faible que les moyennes obtenues par les candidats les années passées. Cette baisse se perçoit dans la modification de la distribution des notes, caractérisée par un plus grand nombre de notes basses et un moindre nombre de notes élevées.

La plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve semblent en fait peu préparés aux études de cas en système d'information et à la maîtrise des trois domaines associés. Un nombre important de candidats montre des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines. Inversement, un petit nombre de candidats a réalisé des prestations orales satisfaisantes, voire très satisfaisantes, attestant qu'il est possible de surmonter l'exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

Session	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
---------	------	------	------	------	------	------	------	------



Nombre de candidats	14	13	14	10	15	13	18	21
Moyenne	7,14	10,62	10,93	11,21	10,8	10,23	8,94	10,21

## 2. Les sujets – Présentation et analyse

Les trois cas de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratique » de systèmes d'information directement reliés à l'activité d'une organisation. Chacun de ces sujets comporte des questions qui relèvent du management du système d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau. L'épreuve est donc une étude de « Système d'Information » et non pas seulement un cas en informatique.

En plus du cas à traiter, une question est posée à la fin de l'entretien portant sur la connaissance des valeurs de la République. Cette question n'est pas nécessairement reliée aux problématiques des systèmes d'information. À titre d'exemple, des mises en situation de problématique en classe ont été demandées.

**La première étude de cas, CONNECT**, porte sur la société SNCF Connect & Tech, la filiale digitale de SNCF Voyageurs. Cette entreprise, issue de la réorganisation récente des activités du transporteur ferroviaire national, a lancé début 2022 une nouvelle application SNCF Connect à destination de ses usagers. Cette application offre à la fois un service de réservation et d'achat de trajets en train longue distance et un service de mobilité multimodale. Les équipes informatiques à l'origine de cette nouvelle application travaillent au sein d'une usine digitale qui compte environ 1500 collaborateurs. Ses effectifs sont composés à environ 60 % de personnels internes et 40 % de personnels prestataires. Les enjeux soulevés par l'étude de cas portent alors sur les modes d'organisation et de fonctionnement de l'usine digitale, ainsi que sur le logiciel de gestion des appels d'offres pour les personnels prestataires.

Dans le **premier dossier**, les interrogations portent sur les enjeux organisationnels et stratégiques de la mise en place du projet Connect : justification de l'emploi de prestataires externes, pertinence du recours aux méthodes agiles, recommandations en matière de gestion des connaissances.

Le **deuxième dossier** amène le candidat à réfléchir à une gestion plus efficace du recrutement des prestataires de SNCF Connect & Tech auprès des ESN via une nouvelle application. En effet, jusqu'alors la société disposait d'une application devenue vieillissante et inadaptée à l'augmentation du volume des besoins en prestations externes.

Le **troisième dossier** permet au candidat de démontrer ses connaissances et ses compétences dans le domaine des infrastructures virtualisées, utilisées dans le cadre d'environnements de test des nouvelles applications. Le questionnement porte notamment sur les différences entre conteneurs et machines virtuelles, sur la maîtrise de la ligne de commandes sous Unix pour démarrer un conteneur rendant un service réseau mais aussi sur les règles de filtrage à imposer pour que l'environnement de test soit résistant aux attaques.

**La deuxième étude de cas, VOTE EN LIGNE**, traite du système de vote développé par un éditeur qui commercialise sa solution auprès d'entreprises du secteur privé ainsi que d'organismes publics. La solution consiste en une plateforme en ligne sécurisée permettant un

nombre élevé de scrutins, tout en respectant les obligations réglementaires en vigueur. La solution peut être utilisée pour dématérialiser les élections internes, par exemple les élections du Comité social et économique (CSE).

Le **premier dossier** demande au candidat de prendre en compte les spécificités liées à l'activité de vote en ligne pour étudier les obligations en termes de protection des données et pour comprendre les leviers de succès de la plateforme auprès des utilisateurs finaux. De plus, dans une logique d'amélioration continue de l'activité de l'éditeur, il est demandé au candidat de proposer un diagnostic sur l'organisation actuelle de la Direction des systèmes d'information de l'éditeur, ainsi qu'une analyse économique du projet d'automatisation des tests requis lors du lancement des nouvelles versions successives de la plateforme.

Dans le **deuxième dossier**, il s'agit de travailler sur l'application de vote en ligne dans le cadre de son utilisation lors d'élections de CSE. Dans un premier temps, le sujet porte sur le déroulement d'une procédure de vote dans ce contexte puis à l'application afférente. Dans une seconde sous-partie, le sujet s'intéresse, dans une démarche d'amélioration continue de la qualité logicielle, à une application d'automatisation de leurs tests.

Le **troisième dossier** s'intéresse à la question de la cybersécurité, particulièrement sensible dans le cas des votes en ligne. Après un rappel des concepts généraux, le sujet suggère de recenser des solutions de tolérance aux pannes sur différentes couches du modèle OSI, dont il faut être capable de les nommer et d'en expliquer le fonctionnement.

Le **troisième cas**, nommé **BORNES CONNECTÉES**, porte sur une société qui conçoit et fabrique des bornes de collectes destinées à valoriser et optimiser le tri sélectif en entreprise. Ce prestataire s'appuie sur les aspirations écologiques des clients afin de leur proposer des solutions de gestion de leurs déchets basées sur l'internet des objets. Les solutions permettent ainsi d'optimiser l'activité de tri grâce à la connaissance d'indicateurs tels que le poids de la borne, le taux de remplissage, l'historique des collectes... L'étude de cas porte notamment sur la conception d'une balance connectée.

Le **premier dossier** interroge les problématiques des systèmes d'information inter-organisationnels qui connectent les systèmes d'information du prestataire et des différents clients. Le candidat doit également étudier la pertinence du recours aux méthodes agiles pour les projets ainsi que le déploiement de normes de qualité concernant la gestion des projets. Enfin, le candidat est amené à établir les grandes lignes d'un bilan environnemental des bornes connectées.

Le **deuxième dossier** s'intéresse aux différentes versions commercialisées de la solution, notamment celles qui font appel aux réseaux sans fil. Le candidat est conduit à montrer sa maîtrise de ce type d'environnement d'un point de vue technique et sécuritaire. En complément, le sujet invite le candidat à formuler des propositions visant à améliorer la tolérance aux pannes du dispositif.

Le **troisième dossier** porte, dans un premier temps, sur une étude des données du back-office de l'application permettant de gérer la remontée des différents événements issus notamment des bornes connectées, allant de la simple mesure de poids à des alertes de dysfonctionnement. Le candidat doit ensuite travailler sur une application de gestion des interventions de maintenance réalisée par les techniciens sur les différents matériels installés chez les clients de l'entreprise.

### 3. Le traitement des études de cas par les candidats

#### 3.1- Commentaires sur le fond

Dans cette partie du rapport sur l'épreuve de cas pratique de l'option système d'information, le jury met en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement des sujets par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer des leçons. Cette analyse est menée de manière relativement détaillée pour prendre en considération les différents types de questions dans les trois domaines du management des systèmes d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

**Le premier cas, CONNECT**, la problématique générale est l'évaluation et l'amélioration d'un logiciel de gestion des appels d'offres pour les personnels prestataires.

**Le premier dossier de CONNECT** porte sur les modes de travail des équipes du projet Connect au sein d'une usine logicielle, avec la particularité qu'une partie significative des participants sont des prestataires externes, salariés d'Entreprises de service du numérique (ESN).

Dans la première question, le jury attendait que le candidat discute les enjeux du projet Connect en étant capable de clairement distinguer les enjeux organisationnels et les enjeux stratégiques. Les premiers relèvent de questions plutôt opérationnelles et des modes d'organisation interne de la structure, les seconds sont plus larges et questionnent les aspects concurrentiels et de long terme. Le jury regrette que tous les candidats n'aient pas su distinguer clairement ces deux dimensions.

La deuxième question demandait de justifier d'un point de vue théorique le recours à des prestataires externalisés. Le jury attendait la mobilisation d'un ou plusieurs cadres d'analyse bien identifiés (par exemple, la théorie des coûts de transaction) et leur bonne application au cas du fonctionnement de l'usine logicielle.

Dans la troisième question, la pertinence du recours aux méthodes agiles est questionnée. Les réponses attendues ne devaient pas se limiter à présenter les principes de l'agilité mais bien à contextualiser leur utilisation dans un cas où il s'agit d'améliorer une application déjà existante et où les acteurs du projet appartiennent à différentes organisations.

Dans la quatrième question, les problématiques relatives aux dispositifs de management des connaissances sont posées. Une contextualisation au cas était là aussi attendue.

**Le deuxième dossier de CONNECT** permettait au candidat de travailler sur une nouvelle application de gestion du recrutement des prestataires de SNCF Connect & Tech auprès des ESN.

La première question amenait le candidat à modéliser le processus de recrutement d'un prestataire dans le contexte de la mise en place de la nouvelle application de gestion des intervenants.

Dans les questions 2 et 3, il s'agissait de modéliser les données de cette application, puis d'interroger ces données via quatre requêtes SQL permettant d'extraire plusieurs indicateurs de performance. Certains candidats présentent des schémas manquant de rigueur, sans formalisme reconnu ou énoncé. De même, le jury attend que le candidat explore de manière approfondie tous les aspects du domaine de gestion étudié. Les candidats proposent ensuite les traitements SQL demandés. L'utilisation des clauses classiques, telles que les fonctions d'agrégation, les clauses group by, having, not in et imbrication doit être parfaitement maîtrisée.

La dernière question portait sur le codage d'un traitement permettant d'alimenter une partie de la base de données de l'application. Le choix du langage est libre. Le jury regrette que de trop nombreux candidats n'aient pas traité cette question.

**Le troisième dossier de CONNECT** permettait au candidat d'étudier l'automatisation du déploiement d'environnements de test (infrastructure et logiciels).

La première question amenait le candidat à confirmer la pertinence de l'automatisation informatique en lien avec les méthodes retenues par SNCF Connect & Tech et à présenter plusieurs exemples de technologies pertinentes dans cet objectif. La première partie de la question n'a pas posé de problème particulier, mais les candidats sont restés trop souvent dans la seule logique du management des systèmes d'information, sans mettre en avant leurs connaissances des technologies associées, à l'exception notable de GIT, souvent cité mais rarement bien défini. Le jury s'attend dans ce genre de questions que le candidat brille par l'exposé des technologies qu'il maîtrise et pratique personnellement.

La deuxième question a permis au candidat de démontrer sa capacité à définir les principes de fonctionnement de deux techniques génériques de virtualisation et leurs différences. Des confusions répétées ont souvent obligé le jury à revenir sur la question à l'oral.

La troisième question exigeait du candidat qu'il sache interpréter une ligne de commande (ici sous Unix). L'objectif n'était pas de maîtriser forcément la commande appelée mais, en fonction du contexte, d'être capable d'identifier des concepts clés (un numéro de port UDP ou TCP ; un chemin absolu dans un dispositif de stockage).

La quatrième question invitait le candidat à proposer une sécurisation de l'environnement de test ainsi mis en place. Comme il était libre d'émettre un grand nombre d'hypothèses, le candidat aurait pu en profiter pour démontrer sa maîtrise de concepts de base comme ceux de l'adressage IP ou de la construction d'une table de filtrage. Au lieu de ça, le jury a été désolé de constater que des concepts aussi simples que la notion d'adressage IPv4 privé ou public étaient inconnus d'une majorité des personnes interrogées.

**Le deuxième cas, VOTE EN LIGNE**, avait pour thème l'évaluation d'une plateforme de vote, ses enjeux de sécurité et de protection des données, ainsi que l'évolution de ses fonctionnalités.

**Le premier dossier du cas VOTE EN LIGNE** interrogeait les différentes dimensions de l'évaluation de la plateforme, en lien avec les modalités de travail chez l'éditeur. Le jury a apprécié que la plupart des candidats aient fait l'effort de contextualiser leur réponse à la lumière du cas.

La première question portait sur les enjeux et les obligations en lien avec la protection des données. Les candidats ont globalement bien présenté les éléments relatifs au cadre RGPD. Cependant, ils n'ont pas systématiquement distingué ces principes généraux RGPD des spécificités de l'activité de vote et les incidences sur les données qui en découlent : identification du votant mais anonymat du vote, respect des règles du vote...

La deuxième question portait sur les conditions de succès auprès des utilisateurs finaux. Peu de candidats ont mobilisé des modèles d'évaluation issus du management des systèmes d'information (modèle de DeLone et McLean, modèles TAM et UTAUT d'acceptation des technologies, modèle d'infusion des technologies...). Le jury a apprécié les réponses des candidats ayant fait cet effort de présenter des modèles de succès, à condition que leur présentation soit clairement reliée au cas traité, ce qui a malheureusement été trop rare. Il est également rappelé aux candidats que la mobilisation de tels modèles suppose leur maîtrise effective.

La troisième question portait sur les avantages et inconvénients de l'organisation de la DSI de l'éditeur de la solution. Le jury a regretté que trop peu de candidats aient reconstitué un organigramme de la DSI afin d'exposer la situation actuelle de la direction, pour ensuite proposer des perspectives d'évolution.

Enfin, la dernière question demandait au candidat de réaliser une analyse économique du projet d'automatisation des tests de non-régression et d'indiquer si celle-ci était suffisante pour justifier la pertinence du projet. Malgré l'absence d'éléments chiffrés dans l'énoncé du cas, il est étonnant que peu de candidats aient été en mesure d'analyser le projet de système d'information comme un flux de revenus, en distinguant un investissement initial, puis des flux d'économies réalisées tout au long des périodes suite à l'automatisation. De même, les éléments de justification autres qu'économiques n'ont été que partiellement abordés, alors qu'ils sont multiples : positionnement stratégique et marketing (*Time to market*), hausse de la

qualité et de la fiabilité des tests, facilitation de la constitution d'une base de connaissance sur les tests...

**Le deuxième dossier du cas VOTE EN LIGNE** interrogeait principalement la modélisation et la programmation.

Dans une première question, le candidat devait réaliser un diagramme de séquence afin de représenter le déroulement d'une procédure de vote en ligne dans le cadre de son utilisation lors d'élections de CSE. Outre la maîtrise de la forme, il était attendu des candidats qu'ils représentent l'enchaînement des différentes activités dans le contexte proposé. Le jury attendait des candidats qu'ils proposent des solutions personnelles et non issues de leur documentation, car inadaptées au sujet.

La deuxième question devait amener à une modélisation des données de l'application de vote en ligne dans le cadre de son utilisation lors d'élections de CSE.

Les productions des candidats ont été inégales et relativement discriminantes. Le jury regrette que certains d'entre eux n'aient pas cerné la complexité de la problématique à traiter.

La troisième question permettait d'éprouver le modèle précédemment construit via une requête SQL, malheureusement rarement bien construite par les candidats. Cette interrogation aurait dû amener le candidat à réviser sa modélisation si nécessaire.

Dans la quatrième question, l'écriture d'un déclencheur de vérification avant insertion dans la base de données était attendue. Le jury a particulièrement apprécié les rares productions des candidats démontrant une réelle rigueur quant à la qualité du code présenté.

Dans une cinquième question, le sujet s'intéressait à un projet d'automatisation des tests de non-régression reposant sur une application dont un extrait du diagramme de classes était fourni aux candidats. Ces derniers devaient rédiger plusieurs méthodes de classes inhérentes au modèle de données. Cette question n'a que trop peu été traitée par les candidats et les rares solutions proposées manquaient souvent de précision, de rigueur ou de cohérence avec la modélisation proposée.

**Le troisième dossier du cas VOTE EN LIGNE** interrogeait sur les objectifs et les solutions technologiques liées à la sécurité du système d'information.

La première question attendait une définition des cinq concepts : confidentialité, intégrité, disponibilité, non-répudiation et authentification ainsi qu'un exemple de technologie permettant d'assurer leur mise en œuvre. Globalement, les candidats ont correctement défini les concepts. Les solutions technologiques proposées n'étaient pas toujours judicieusement choisies dans le contexte proposé.

La deuxième question demandait un exemple de protocole permettant la redondance sur les couches 2 et 3. Il est attendu des candidats qu'ils connaissent ces protocoles et en décrivent le fonctionnement. Les éléments de réponse sont, soit très bien traités, soit visiblement inconnus des candidats, ce qui ne devrait pas être le cas.

La troisième et dernière question attendait du candidat qu'il présente les notions de réplication synchrone et asynchrone, ainsi que le choix argumenté de la solution à retenir dans le contexte proposé. Cette question a été peu traitée par les candidats. Ceux qui l'ont fait ont voulu parfois privilégier une solution au détriment de l'autre alors qu'une position plus nuancée aurait été appréciée.

**Le troisième cas BORNES CONNECTÉES** traite de la mise en place opérationnelle des objets connectés, ainsi que de leur bilan environnemental.

**Le premier dossier** porte sur les enjeux des systèmes d'information inter-organisationnels, la pertinence du recours aux méthodes agiles, le déploiement de normes de qualité ainsi que l'établissement des grandes lignes d'un bilan environnemental.

La première question demandait d'analyser les enjeux en termes de systèmes d'information inter-organisationnels. Cette question a été généralement bien traitée avec l'identification d'enjeux de différentes natures.

La deuxième question s'intéressait au basculement pour l'entreprise vers les méthodes de développement agile. Les candidats ont montré qu'ils maîtrisent bien les principes des méthodes agiles, mais doivent se concentrer sur les raisons du choix fait, pour l'éditeur, d'opter pour ces méthodes.

Dans la troisième question, il s'agissait de préciser les normes ou standards qui seraient applicables pour la gestion de projet, ainsi que la recommandation que les candidats feraient à l'entreprise. Les candidats ont là aussi montré leur maîtrise des normes et standards, mais n'ont malheureusement pas toujours appliqué leur savoir au contexte du cas.

Enfin, la dernière question demandait d'identifier les éléments requis pour établir un bilan environnemental du nouveau service dématérialisé de *waste management*. La thématique abordée est ici émergente et le jury constate que les candidats doivent encore renforcer leurs connaissances dans le domaine : Green IT ; IT for Green ; analyse de cycle de vie (matière première, production, transport, usage, fin de vie) ...

**Le deuxième dossier de BORNES CONNECTÉES** évoque l'infrastructure proposée pour mettre en réseau sans fil les bornes et, dans un deuxième temps, la possibilité de la rendre plus tolérante aux pannes.

La première question permettait aux candidats de démontrer leur bonne compréhension des deux solutions "Wi-Fi" proposées par le prestataire, mais aussi leur capacité à identifier dans chacune des solutions leurs points forts et leurs défauts. La question a été globalement bien traitée même si parfois elle l'a été frileusement, sans oser trop s'éloigner des éléments fournis dans l'énoncé.

La deuxième question devait permettre aux candidats de soulever la question des termes techniques parfois détournés de leur sens au bénéfice d'une communication commerciale. Ici : le "hub" qui n'en est pas un. Le jury a été déçu de constater qu'une majorité de candidats ne savaient ni nommer les équipements d'interconnexion les plus banaux ni les situer dans un cadre théorique que ces candidats devront pourtant enseigner.

La troisième question faisait établir une liste des paramètres nécessaires à l'établissement d'une connexion Wi-Fi dans une infrastructure réseau préétablie. Les candidats n'ont pas su démontrer leur maîtrise de ce type de configuration.

La quatrième question permettait aux candidats de contextualiser dans le cadre du cas étudié des éléments de cours sur la notion de haute disponibilité. La question a été survolée par les candidats et ils n'ont pas su approfondir lors de la phase d'interrogation. Pourtant, autant que celle de la cybersécurité, la question de la sûreté des systèmes d'information doit être connue et maîtrisée.

**Le troisième dossier de BORNES CONNECTÉES** interrogeait les candidats sur deux applications : le back-office des remontées d'événements issus des matériels installés chez les clients et l'application permettant leur maintenance.

Dans une première question, il était attendu une modélisation des données du back-office de l'application de gestion des événements.

La deuxième question du dossier portait sur l'interrogation de données via plusieurs requêtes afin de l'éprouver le modèle précédemment construit. Si les candidats proposent unanimement des traitements SQL, il n'en demeure pas moins que trop peu d'entre eux traitent l'ensemble des questions correctement bien qu'elles participent au socle de base de cette option du concours.

La question suivante portait sur la réalisation du diagramme de classes de l'application de maintenance.

La quatrième question invitait le candidat à écrire plusieurs méthodes relatives à la modélisation précédente dans le langage de son choix. Même si le code à produire était assez simple, rares sont les candidats ayant proposé une solution.

Ces deux dernières questions ont été fortement discriminantes.

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

Le jury a apprécié les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent clairement et nettement aux questions posées et qui proposent des définitions des concepts.

Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont valorisées. De plus, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude, qui ne doit pas friser la désinvolture. Les candidats doivent faire face au jury, et ne doivent pas se contenter de lire leur diaporama, en leur tournant le dos. Une posture d'enseignant pour cet oral est à avoir. De même, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leur réponse, du cas traité, et les anecdotes personnelles sur leur travail ou leur vie n'ont pas lieu d'être. Enfin, le jury tient à préciser que le niveau de langage doit être soutenu.

Par ailleurs, un diaporama soigné, visuellement « élégant » est fortement recommandé. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numéroter les pages, à présenter un fil d'Ariane, en travaillant le visuel, ce qui est valorisé. Les candidats doivent penser au fait que leur diaporama est projeté, et une police d'écriture lisible (min 24) est recommandée. Les diaporamas préparés en amont de l'épreuve mais qui ne sont pas contextualisés au cas, ou pire, font référence à un cas autre que celui traité, tendent à disqualifier les propos des candidats. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation, non complètement rédigés (pas de trop longues phrases) sont appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur ces diapositives. Un affichage en mode diaporama est également à privilégier, ce que certains candidats oublient de faire.

Il apparaît comme primordial de rappeler aux candidats qu'il leur est interdit d'utiliser des extraits de documents réalisés par des tiers dans leurs présentations, sans les sourcer. A contrario, le jury a fortement apprécié les efforts de quelques candidats dans la production de supports lisibles et parfaitement adaptés au sujet qui leur avait été confié (plutôt qu'un schéma plaqué ou qu'un texte appris par cœur et dont la correspondance avec le sujet était parfois ténue).

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

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. Pour mettre toutes les chances de son côté, le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité pour cette épreuve de spécialité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation, ou uniquement le management des SI. En effet, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique, social et managérial. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies du domaine du numérique. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte :

département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation, etc.

Pour préparer le concours, nous conseillons aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information. Il s'agit en particulier de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques du système d'information, la gouvernance des systèmes d'information, l'alignement stratégique, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, la gestion de projet de système d'information, l'évaluation des systèmes d'information, les modèles d'acceptation des technologies, la gouvernance des données, et les autres thèmes majeurs de management des systèmes d'information.

Ainsi, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier.

Le jury remarque que trop peu de candidats rappellent les définitions des concepts et proposent des réponses structurées, en faisant appel notamment à des modèles ou théories de manière contextualisée.

Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales, par exemple sur les réseaux, les méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblaient déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

**Pour la présentation orale**, le jury a noté l'apparent manque d'enthousiasme de certains candidats qui adoptent un ton monotone, voire une attitude plutôt désinvolte. Le jury attend nécessairement de la part de la candidate ou du candidat une posture de professeur devant ses élèves ou étudiants. Le choix du vocabulaire et, de façon générale, l'expression française doivent être placés au niveau de langage attendu. L'exposé doit susciter l'intérêt du jury par la qualité de sa structuration, par sa clarté et son dynamisme, son rythme mesuré ni trop rapide ni trop lent.

Il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que, par exemple, des programmations aberrantes, ou la non-connaissance de méthodologie de gestion de projet, sont pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est l'infogérance ou le *cloud*, le big data, un cas d'utilisation ou à quoi sert un proxy n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs élèves.

Le jury attend toujours des candidats qu'ils citent leurs sources. Ceci participe de l'honnêteté intellectuelle attendue en particulier des enseignants.



Nous rappelons que le temps de présentation est de 40 minutes et qu'il est de l'intérêt du candidat d'exploiter ce temps de parole, dans la mesure où les éléments proposés participent de manière pertinente à répondre aux questions posées. Le jury déplore que certains candidats ne traitent pas un nombre de questions suffisamment conséquent. Il est nécessaire de s'entraîner à composer en 4 heures pour savoir gérer son temps, comme un entraînement à la leçon en 40 minutes paraît inévitable. Les sujets comportent généralement trois dossiers qu'il est impératif de présenter dans le temps imparti. Pourtant, trop de candidats sont pris par le temps ou proposent une présentation déséquilibrée, accordant par exemple plus de la moitié de leur temps de parole au premier dossier et manquant ensuite de temps pour traiter les suivants.

Le manque de temps ne peut pas justifier une impasse totale sur un dossier. Il faut considérer que les dossiers sont d'importance égale, de même que les questions dans chaque dossier. Il est fortement déconseillé aux candidats de prétexter un manque de temps pour justifier une incapacité à traiter un dossier ou une question car le jury reviendra immanquablement sur ce point durant l'entretien. De même, combler une lacune par une paraphrase du sujet n'apporte aucune aide car des précisions seront demandées. Les candidats sont invités à lire attentivement le programme du concours et ses attendus afin d'être en capacité de traiter l'ensemble du sujet.

Être professeur dans le domaine Informatique et systèmes d'information nécessite, outre la maîtrise de l'ingénierie logicielle et réseau, une aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information. Certains candidats ont introduit en contextualisant et en problématisant le sujet, ce qui a été apprécié. Cependant, les réponses sont rarement appuyées sur des cadres méthodologiques ou théoriques précis et documentés, voire sur une présentation précise et contextualisée du cas. Nous avons regretté l'absence de référence à des normes, standards, bonnes pratiques, référentiels du domaine, etc. Un esprit de conceptualisation, de synthèse, une prise de recul par rapport aux questions sont demandés aux candidats, pour éviter les réponses de type catalogue.

En conclusion, nous conseillons aux candidats de ne négliger aucun des domaines de connaissance de cette option D, Système d'Information.

**AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION**

**CONCOURS EXTERNE**

**SESSION 2021**

***Épreuve d'admission***

**OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION**

***Durée : 1 heure – Temps de préparation : 4 heures***

**SUJET N° 1**

## Lexique SQL autorisé.

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout matériel électronique est rigoureusement interdit.

## CAS FOLLOWUP

Un implant cochléaire est un dispositif médical électronique destiné à restaurer progressivement l'audition des personnes atteintes de surdité sévère à profonde. Cette avancée technique, complètement prise en charge en France par l'Assurance maladie, est développée depuis plus de 20 ans. Les évolutions techniques successives ont permis une augmentation exponentielle du nombre de personnes implantées. Actuellement, 30 000 implants cochléaires sont mis en place chaque année dans le monde et environ 1 500 en France, dans les CHU (Centres Hospitaliers Universitaires).

L'implant cochléaire s'adresse à la fois aux enfants nés sourds et aux personnes nées entendant qui ont perdu l'audition. Cette surdité peut être due à un traumatisme sonore majeur, mais il résulte le plus souvent de l'association de plusieurs facteurs : la cochlée peut être d'emblée peu fonctionnelle, mal formée ; elle peut avoir été fragilisée par une maladie infectieuse ou encore par une maladie évolutive de l'oreille interne. Ainsi, ce type d'implant est réservé uniquement aux personnes qui ne parviennent pas ou plus à entendre avec des prothèses auditives.

### Le parcours patient de l'implantation cochléaire

La prise en charge de l'implantation cochléaire demande des compétences pluridisciplinaires centrées autour du patient. Le parcours du patient identifié par la Haute Autorité de Santé (HAS) dans son rapport sur « le Traitement de la Surdité par pose d'implants cochléaires » (2017) comprend les étapes suivantes :

Bilan d'évaluation pré-implantation cochléaire réalisé par l'équipe pluridisciplinaire de l'unité d'implant ;

Intervention chirurgicale de l'implantation cochléaire ;

Suivi post implantation des patients implantés réalisé par une équipe pluridisciplinaire, avec la mise en place du programme de rééducation et de réglage. Ainsi, la prise en charge post-implantation comprend 2 phases distinctes :

La première est la phase dite « aiguë » qui intervient juste après la chirurgie afin de procéder à la mise en service du processeur vocal, à l'évaluation des premières perceptions auditives et à l'entraînement auditif.

La seconde est la phase à moyen et long terme afin d'assurer le fonctionnement du système implanté pour une utilisation tout au long de la vie du patient, l'évaluation des performances du patient et leur optimisation.

Un plateau technique spécialisé comprenant des médecins, des orthophonistes, des réglers et des psychologues assure cette prise en charge.

Les enjeux de la croissance des patients implantés

Du fait des avancées technologiques de l'implant, les besoins et demandes d'implant cochléaire continuent à augmenter. Aussi, deux questions majeures se posent à toutes les équipes d'implant :

Comment assurer un service à des patients de plus en plus nombreux sans dégrader la qualité de ce service ? En effet, un suivi adapté à chaque patient est indispensable pour optimiser les ressources et la prise en charge des cohortes croissantes ;

Dans quelle mesure les soins et leur suivi rencontrent-ils les besoins (subjectifs et objectifs) du patient ? Il s'agit de s'assurer de la satisfaction des patients qui constitue un aspect crucial dans le domaine de la qualité des soins.

Ces problématiques sont renforcées par les recommandations suivantes de la HAS qui souhaite :

Un renforcement de l'encadrement des centres assurant la sélection des patients, l'implantation et le suivi ;

Un suivi dans le cadre d'un réseau de soins incluant les solutions de télémédecine disponibles ;

La mise en place d'indicateurs concernant la qualité de la prise en charge ;

Un registre exhaustif des incidents et de la conformité du respect des indications LPPR (liste des produits et prestations remboursables).

Le projet FollowUp du CHU de Montpellier

Le département otorhinolaryngologie (ORL) et chirurgie maxillo-faciale du CHU de Montpellier est un des centres français de référence pour la pose d'implants cochléaires.

Ce centre d'implantation doit, à la demande de la HAS, tenir un registre de suivi des patients implantés. La tenue de ce registre de suivi conditionne le remboursement de l'implant cochléaire. Il permet également une évaluation de l'activité dans les différentes parties du territoire, le respect des indications et l'efficacité de ce dispositif en France. Le renseignement de ce registre pose actuellement le problème de l'exhaustivité, de la quantité et de la qualité des informations renseignées, car chaque centre est autonome dans la gestion de ce registre.

Aussi, pour répondre aux attentes de la HAS et afin d'améliorer la qualité du suivi des patients implantés, le CHU de Montpellier souhaite que soit développée une application de suivi des

patients implantés, nommée FollowUp, englobant l'ensemble du processus d'implantation et les éventuels incidents liés. Il s'agit d'une application Web.

Les données qui y seront gérées permettront la mise en place de réels indicateurs de suivi et la tenue d'un registre exhaustif des incidents liés aux implantations. Cette application proposera également un meilleur suivi des réglages de l'implant et, plus généralement, des actes inhérents aux patients.

Le suivi adapté à chaque patient est indispensable pour optimiser les ressources et la prise en charge des cohortes.

Au sein de l'hôpital, la dématérialisation des échanges commence par la dématérialisation des documents. La circulation sécurisée de ces documents, et plus généralement des données médicales, est fondamentale pour assurer le bon suivi des soins et des patients au fil du temps et pour permettre une communication efficace entre les médecins généralistes et les spécialistes. Aussi, les systèmes d'information hospitaliers (SIH) sont de plus en plus connectés et de plus en plus ouverts, ce qui peut poser des problèmes de cybersécurité, notamment. L'application Web FollowUp n'échappe pas à la nécessité d'ouverture du SIH et la direction de l'hôpital souhaite qu'elle soit accessible, en extranet, aux spécialistes intervenants sur les dossiers d'implants cochléaires.

### Dossier 1 - Le SIH et le projet FollowUp

Suivant une volonté nationale de mise en place du Dossier Patient Informatisé (DPI), le SIH du CHU de Montpellier s'enrichit afin d'informatiser les parcours des patients, de leur admission à leur sortie.

TRAVAIL À FAIRE	
1.1	Peut-on considérer que le DPI est un succès ou un échec pour le CHU ?
1.2	Comment pouvez-vous expliquer les résultats de l'enquête menée sur le DPI ?
1.3	Quels conseils pourriez-vous donner à la direction de l'hôpital pour améliorer les réponses à l'enquête si elle est renouvelée deux ans plus tard ?

Par ailleurs, la direction s'interroge sur la pertinence d'une externalisation du serveur qui doit héberger l'application FollowUp.

TRAVAIL À FAIRE	
1.4	Argumentez sur l'éventuelle pertinence d'une externalisation du serveur hébergeant l'application.

## Dossier 2 - Les applications de suivi des patients implantés

L'application FollowUp de suivi des patients implantés par le service ORL du CHU de Montpellier doit englober l'ensemble du processus d'implantation ainsi que les éventuels incidents liés à cette implantation.

L'objectif principal de FollowUp est de recenser l'ensemble des données qui permettront la mise en place de réels indicateurs de suivi et la tenue d'un registre exhaustif des incidents comme recommandé par la Haute Autorité de Santé. Cette application proposera également un meilleur suivi des réglages des implants et, plus généralement, des actes inhérents aux patients implantés.

TRAVAIL À FAIRE	
2.1	Modélisez les données de l'application FollowUp au moyen d'un diagramme de classes.
2.2	Codez les méthodes des classes nécessaires à l'enregistrement d'un nouvel incident relatif à un implant, cet incident nécessitant la programmation d'un rendez-vous de réglage.

Le département ORL de l'hôpital mène, tous les deux ans, une enquête visant à faire un état des lieux nommé "Scolarité & Vie quotidienne des jeunes implantés cochléaires". Cette enquête est réalisée en partenariat avec une association de parents d'enfants et de jeunes adultes sourds implantés cochléaires. Les résultats sont consolidés au niveau national par l'association.

Jusqu'à la dernière enquête, l'étude était menée en interrogeant les parents par téléphone ou de vive voix lorsqu'ils venaient au CHU et en conservant les données à l'aide d'un tableur. Le fichier tableur était ensuite transmis à l'association afin qu'elle consolide les résultats des différents centres d'implantation participant à cette enquête.

Il y a quelques semaines, un stagiaire de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) de l'hôpital s'est vu confier une refonte des modalités de réalisation de cette étude relativement chronophage pour le personnel de l'hôpital et pour les membres de l'association. Dans le cadre de cette refonte, le stagiaire de la DSI vient de terminer le développement de l'application Web "Scolarité & Vie quotidienne des jeunes implantés cochléaires", qui rendra cette étude accessible en ligne et permettra un suivi au long cours. Cette application sera, dans un premier temps, implémentée au niveau du CHU de Montpellier puis, si elle donne satisfaction, déployée au niveau national par l'association.

Les parents, lorsqu'ils y seront invités par l'hôpital durant la période d'enquête, pourront saisir les informations concernant leur enfant ou jeune adulte, et l'hôpital pourra disposer d'un historique de l'étude pour observer les tendances et évolutions grâce à

de multiples statistiques. L'application s'appuie sur une base de données relationnelle, présentée dans la documentation.

Outre les avancées en termes de productivité et de qualité de ces nouvelles modalités, cette refonte va permettre de réaliser l'enquête de manière annuelle.

TRAVAIL À FAIRE	
2.3	<p>Écrivez les requêtes SQL permettant d'obtenir les informations suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La liste, triée par ordre alphabétique, des patients n'ayant déclaré aucun handicap associé lors de l'enquête de 2020 et dont les niveaux de compréhension et d'expression sont très bons.</li> <li>b) Les nom et prénom du ou des patients ayant déclaré le nombre le plus important d'heures hebdomadaire d'orthophonie par semaine lors de l'enquête de 2020.</li> <li>c) La liste des patients (nom, prénom, date de naissance) de moins de 5 ans ayant déclaré plus de deux handicaps associés lors de la dernière enquête réalisée en 2020.</li> </ul>
2.4	Écrivez-le ou les déclencheurs (triggers) permettant de vérifier que les âges d'implantation d'un patient sont postérieurs à l'âge de dépistage de la surdité.

### Dossier 3 - Évaluation du système d'information et du dossier patient

Depuis la pandémie, les cyberattaques se multiplient contre les hôpitaux, créant des risques pour les patients et pour leurs données personnelles. Les établissements de santé doivent impérativement adopter une politique de sécurité informatique au plus vite.

La modernisation du système de santé repose sur les technologies numériques – dispositif ambulatoire, télémédecine, pilotage des équipements biomédicaux, dossier patient informatisé... -, créant des risques importants pour les données, « qui représentent un patrimoine de plus en plus convoité ».

Cette modernisation ne peut se développer qu'à une absolue condition : maintenir la sécurité des soins.

TRAVAIL À FAIRE	
3.1	Identifiez les spécificités des cybermenaces que peut subir le SIH de l'hôpital

ainsi que les dispositifs de cybersécurité qui peuvent être mis en œuvre.
---

Le nouveau règlement européen sur la protection des données personnelles (RGDP) est entré en application le 25 mai 2018 pour toutes les organisations européennes amenées à manipuler des données à caractère personnel. Certains secteurs d'activité sont plus exposés que d'autres car leur métier est particulièrement sensible, c'est le cas des établissements publics de santé (EPS).

TRAVAIL À FAIRE
-----------------

3.2	Rappelez les obligations liées au RGPD lors de la conception d'applications. Proposez une solution pour la mise en œuvre de l'application FollowUp.
-----	---

Le centre hospitalier universitaire s'est associé à l'Institut d'Electronique et des Systèmes (IES) pour développer une solution permettant de répondre aux problématiques de traçabilité et de suivi in vivo des implants cochléaires. La solution proposée est un système permettant de rendre les prothèses communicantes grâce à l'utilisation de la technologie RFID (RadioFrequency IDentification).

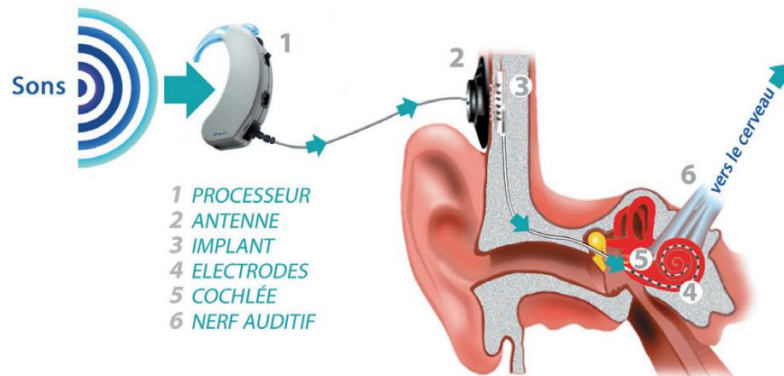
TRAVAIL À FAIRE
-----------------

3.3	Présenter les principes des technologies RFID. Préciser les enjeux soulevés pour la mise en œuvre d'une telle solution.
-----	---



## Annexe 1 - Principe de l'implant cochléaire

Le principe de l'implant cochléaire est de mettre en place dans la cochlée (organe de l'audition), un faisceau d'électrodes capables de stimuler électriquement le nerf auditif en fonction de la fréquence des sons, captés par la partie externe de l'implant. Ainsi, le cerveau reçoit ces signaux électriques et les interprète comme un son. Donc, contrairement à la prothèse auditive, l'implant cochléaire n'amplifie pas l'intensité des niveaux sonores mais stimule électriquement la fibre nerveuse.



Source : Neurelec

Un implant est composé d'une partie externe et d'une autre interne. La partie externe est composée d'un microphone (qui capte les sons), d'un processeur vocal (qui convertit les sons en signaux numériques) et d'une antenne émettrice, situés derrière l'oreille. La partie interne consiste en un implant, placé sous le cuir chevelu et qui envoie ces signaux à des électrodes placées dans la cochlée. Le processeur contient deux ou trois piles, selon le modèle d'implant et sa marque, ou une batterie rechargeable équivalente.

La pose de l'ensemble se fait lors d'une opération chirurgicale. Trois semaines plus tard, l'implant est mis en route. C'est le début d'un long processus pour récupérer l'audition, rythmé par six mois de séances de réglage et de rééducation orthophonique.

## Annexe 2 - Le parcours typique d'un implanté cochléaire

Le parcours typique d'un candidat à l'implant cochléaire se compose de différentes phases, elles-mêmes composées de différentes étapes prises en charge par un ou plusieurs professionnels de l'équipe médicale. La première de ces phases est l'évaluation, suivie de la phase d'hospitalisation et de pose de l'implant, et enfin de la phase de suivi post-implantation.

### L'évaluation

Un bilan médical est obligatoire avant la prise en charge d'un patient atteint de surdité sévère, profonde ou totale dans le but de lui poser un implant cochléaire. L'ordre des étapes suivantes peut différer mais en général le premier contact se fait avec le chirurgien :

Consultation initiale avec le chirurgien ;

Bilan audiométrique ;

Bilan orthophonique ;

Bilan médical.

L'hospitalisation et l'opération

Comme pour toute opération, l'hospitalisation peut être précédée d'une consultation préopératoire avec l'anesthésiste (1 à 2 semaines avant typiquement).

L'hospitalisation pour la pose de l'implant cochléaire dure de 0 à 10 jours selon les patients et les centres d'implantation. Le plus fréquemment 2 à 3 jours dans de nombreux centres et 4 à 5 jours dans les autres. L'opération dure généralement de 2 à 3 heures.

Environ 10 jours après l'opération, le patient retourne à l'hôpital pour faire enlever les fils ou les agrafes.

Le suivi post-implantation

Au long cours, les centres s'engagent à assurer le suivi des patients qu'ils ont implantés :

Les réglages

Le premier réglage a lieu, selon les centres, entre 10 à 40 jours après l'opération. C'est la première fois que le processeur est couplé à l'implant, et que le patient va entendre des sons. Il s'agit de l'étape d'activation du processeur lors de laquelle le professionnel chargé des réglages présente le processeur de l'implant cochléaire et explique comment le mettre en place. Il faut apprendre à bien placer l'antenne là où se trouve le récepteur de l'implant sous la peau. Le professionnel connecte ensuite le processeur à l'ordinateur qui va être utilisé pour les réglages.

Un premier test est alors réalisé pour vérifier le bon fonctionnement de l'implant et de chacune de ses électrodes. Le réglage principal consiste à déterminer pour chaque électrode le niveau minimal de stimulation électrique qui provoque une sensation auditive, ainsi que le niveau maximal de stimulation électrique au-delà duquel la sensation devient désagréable. Cela se fait un peu comme un audiogramme, en écoutant des « BIP » d'intensité croissante sur chaque électrode.

Les réglages suivants, espacés d'une semaine ou de quelques jours selon les besoins, viendront parfaire peu à peu le réglage initial pour parvenir au réglage optimal du patient, celui qui allie confort et qualité d'écoute. Pour une audition très confortable, il n'est pas nécessaire d'entendre fort, mais d'entendre normalement, de comprendre et de définir instantanément toutes les sonorités. Il est également important de noter que

le seuil maximal sera très progressivement atteint, pour permettre au patient de se réhabituer au monde sonore.

Les autres rendez-vous de suivi

Les séances de rééducation orthophonique (à raison de deux séances par semaine) qui vont permettre d'apprendre au patient à reconnaître les syllabes, les mots et les phrases de la vie quotidienne sans l'aide de la lecture labiale. Ces séances doivent être soutenues pendant au moins 1 à 6 mois après l'opération au rythme de 2 à 5 par semaine. Cette rééducation doit ensuite être poursuivie à un rythme et pendant des délais variables selon chaque patient ;

Les bilans orthophoniques réguliers (à 3 mois, 6 mois, 1 an, puis tous les ans) incluant un bilan de communication et la remise de questionnaires, notamment un questionnaire de communication dans le bruit demandé dans le registre de suivi des patients implantés ;

La consultation médicale annuelle ;

Le bilan audiométrique annuel ;

Le suivi psychologique si nécessaire ;

Le renouvellement du processeur lorsqu'il est hors garantie en cas de panne ou d'évolution technologique. Le renouvellement est pris en charge par la Sécurité Sociale lorsque le processeur a plus de 5 ans.

Le suivi des implantés cochléaires se fait à vie. Donc, en cas de déménagement du patient, le CHU prendra contact avec le centre à proximité du nouveau domicile pour s'assurer de la possibilité de suivi et transferts des dossiers médicaux et registres.

*D'après <https://www.cisic.fr/implant/consulter>*

### **Annexe 3 - Pourquoi des indicateurs ?**

La mise en œuvre d'indicateurs permettra de fonder, au moins en partie, le financement de cette activité sur la qualité et la coordination des soins, et de vérifier l'adéquation des ressources à l'activité.

Bien que les pistes de réflexion ne soient pas totalement abouties, le recueil, la production et l'exploitation des données auront pour objectif de favoriser la mise en production d'indicateurs. Plusieurs types de données seront recueillis :

Les caractéristiques des patients (à définir : niveau de surdité, comorbidités et complications, indicateur médico-social...) permettront de caractériser des profils de patients, notamment dans les parcours complexes ;

Les données relatives à la qualité de la prise en charge (à définir) permettront d'objectiver la qualité des prises en charge effectuées et de s'assurer des conditions de mise en œuvre ;

Les données relatives à la coordination des soins (réunions pluri-professionnelles, envois de courrier au médecin traitant...), qui sont essentielles à une prise en charge de qualité optimale et qui sont particulièrement utiles dans une réflexion portant sur les parcours et sur la place de la télésurveillance et du télé-réglage.

L'organisation du circuit de l'information, depuis le recueil des données jusqu'à la production des indicateurs, constitue une étape essentielle dans ce type de démarche. Dans ce cadre, la modélisation des parcours de soins à partir de parcours type, déjà réalisée par le groupe de travail, sera d'une grande utilité pour concevoir et mettre en production ces indicateurs. De même, la collecte des données via le registre, notamment celles portant sur la qualité des prises en charge, sera de nature à garantir la faisabilité du dispositif.

Source : <https://www.sforl.org/wp-content/uploads/2020/09/Reco-suivi-du-patient-implante-cochleaire-version-finale-1-1.pdf>

#### **Annexe 4 - Gestion des incidents inhérents aux implants cochléaires**

Il existe différents constructeurs d'implants cochléaires (Advanced-Bionics, Cochlear, MedEL, Oticon Médical, etc.). Chaque implant posé correspond à un modèle précis avec différentes caractéristiques dont le nombre d'électrodes.

Chaque implant inclut un processeur qui pourra, si nécessaire, être renouvelé.

Ces implants peuvent subir différents incidents que le CHU se doit de consigner.

Le niveau de gravité de chaque incident signalé par le patient ainsi que la date et l'heure de l'incident doivent être conservées.

Jusqu'à présent, les patients déclaraient ces incidents par mail, par téléphone ou par courrier. Le CHU souhaite à présent que ces incidents soient déclarés via la nouvelle application FollowUp afin d'améliorer la qualité des indicateurs.

Cette refonte du suivi des incidents permettra au CHU d'être plus réactif et, si nécessaire, de fixer un rendez-vous de réglage ou autre s'ajoutant aux étapes de suivi déjà prévues ou réalisées.

#### **Annexe 5 - Base de données de l'application Web "Scolarité & Vie quotidienne des jeunes implantés cochléaires"**

Les patients peuvent se faire poser un implant (unilatéral) ou deux implants (implantation bilatérale).

Cette base de données permet notamment d'obtenir une répartition de la situation des jeunes par tranche d'âge, par la catégorie socio-professionnelle (CSP) des parents, par origine de la surdité (génétique, prématurité, etc.), par handicap associé, ou encore par professionnel ayant posé le diagnostic (ORL, centre spécialisé, médecin généraliste, pédiatre...).

**ORIGINESURDITE** (id, natureSurdite)

Clé primaire : id

**HANDICAPASSOCIE** (id, nomHandicap)

Clé primaire : id

**PROFESSIONNEL** (id, libellePro)

Clé primaire : id

**CSPPARENT** (id, libelleCsp)

Clé primaire : id

**PATIENT** (id, nom, prenom, dateNaissance, ageDespistageSurdite, agePremierImplant, ageDeuxiemeImplant, idOrigineSurdite, idPro)

Clé primaire : id

Clé étrangère : idOrigineSurdite en référence à id de ORIGINESURDITE

Clé étrangère : idPro en référence à id de PROFESSIONNEL

**PARENT** (id, nom, prenom, dateNaissance, idCsp)

Clé primaire : id

Clé étrangère : idCsp en référence à id de CSPPARENT

**ETREPARENT** (idParent, idPatient)

Clé primaire : idParent, idPatient

Clé étrangère : idParent en référence à id de PARENT

Clé étrangère : idPatient en référence à id de PATIENT

**HANDICAPER** (idPatient, idHandicap)

Clé primaire : idPatient, idHandicap

Clé étrangère : idPatient en référence à id de PATIENT

Clé étrangère : idHandicap en référence à id de HANDICAPASSOCIE

**ENQUETE** (idPatient, annee, niveauComprehension, niveauExpression, indicateurScolarite, nbHeuresHebdoOrthophonie)

Clé primaire : idPatient, annee

Clé étrangère : idPatient en référence à id de PATIENT

Les niveaux d'évaluation possibles sont : Très bon, Bon, Moyen, Avec beaucoup de lacunes.

**Annexe 6 - Cybersécurité : 375 millions d'euros pour renforcer la sécurité informatique des hôpitaux (extrait article santé du 02/03/21 de la rédaction weka : <https://www.weka.fr>)**

Le gouvernement travaille à renforcer la sécurité des réseaux informatiques des établissements de santé. Depuis 2 ans, le ministère des Solidarités et de la Santé a engagé la mise à niveau de la sécurité des systèmes d'information des établissements de santé. Les récentes attaques contre les établissements de Villefranche-sur-Saône et de Dax démontrent la nécessité d'aller plus loin. Dans le cadre de la stratégie Cyber, présentée le 18 février 2021 par le président de la République, le gouvernement a décidé de renforcer sa stratégie de cybersécurité à destination des établissements sanitaires et médico-sociaux. Olivier Véran et le secrétaire d'État chargé de la Transition numérique et des Communications électroniques, Cédric O, se sont rendus à Villefranche-sur-Saône, le 22 février, pour détailler ces annonces.

Le « Ségur de la santé » a prévu une enveloppe de 2 milliards d'euros d'investissements pour accélérer la numérisation des établissements de santé et médico-sociaux. Ceux-ci doivent, notamment, permettre d'accompagner leur transition numérique, de moderniser les systèmes d'information existants et de renforcer leur interopérabilité, leur convergence et leur sécurité. Dans ce cadre, 350 millions d'euros seront spécifiquement dédiés au renforcement de la cybersécurité de ces structures. En plus de ces crédits, la stratégie nationale pour la cybersécurité annoncée le 18 février a attribué à l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) une enveloppe budgétaire de 136 millions d'euros pour renforcer la cybersécurité de l'État. 25 millions d'euros seront spécifiquement consacrés à la sécurisation des établissements de santé pour la réalisation d'audits afin de les accompagner dans leur démarche de cybersécurisation.

Face à l'augmentation de la menace, il n'est plus possible de faire de la cybersécurité une variable d'ajustement des projets informatiques des établissements de santé, estime le ministère des Solidarités et de la Santé. Aussi, aucun projet ne pourra désormais faire l'objet d'un soutien de la part de l'État si une part de 5 à 10 % de son budget informatique n'est pas dédiée à la cybersécurité. Parallèlement, la sensibilisation à la cybersécurité sera intégrée dans tous les cursus de formation des acteurs en santé.

Enfin, d'ici 3 mois, 135 groupements hospitaliers français seront intégrés à la liste des « opérateurs de service essentiels ». Ce classement implique des règles de sécurité

informatique plus strictes et la contrainte d'appliquer aux systèmes d'information les meilleures pratiques de cybersécurité. L'ANSSI sera chargée de contrôler le bon respect de ces règles. Les Agences régionales de santé (ARS) accompagneront les établissements pour les aider à se conformer à ces nouvelles obligations.

### **Annexe 7 - Le DPI, la solution informatisée du CHU de Montpellier (<https://www.sih-solutions.fr>)**

Le CHU de Montpellier a choisi de déployer un dossier patient unique, dans le cadre d'un système d'information clinique, pour assurer une cohérence dans la prise en charge du patient. Philippe DOMY, directeur général du CHU de Montpellier, souligne que le dossier patient informatisé assure une « traçabilité complète de l'ensemble des éléments de prise en soin et une sécurité de cette prise en soin aussi bien vis-à-vis de l'ensemble des équipes appelées à participer à cette prise en charge que dans l'intérêt premier du patient concerné ». Le patient est enregistré dans un dossier à son nom qui le suivra tout au long de ses différents séjours ou passages au sein de l'établissement : le dossier patient présente une solution qui assure la fiabilité des données. Cette nouvelle méthode de travail permet de centraliser l'ensemble des informations du patient. C'est aussi un support important pour la traçabilité, ce qui sécurise davantage le parcours de prise en soin du patient ; dorénavant, il n'y a plus de support papier, la traçabilité est faite informatiquement. Ce nouvel outil ergonomique est disponible sur l'ensemble du centre hospitalier mais il est néanmoins personnalisable selon les priorités de chaque service. Un autre avantage du logiciel est la possibilité de travailler à distance 24h/24h ce qui représente un gain de temps considérable et non négligeable pour les équipes soignantes. Neuf mois seulement ont été nécessaires pour déployer cette nouvelle méthode de travail sur les 13 pôles cliniques du centre hospitalier de Montpellier. Cette nouvelle solution permet la centralisation des données du patient au sein d'une base unique et assure la fiabilité des échanges. Il s'agit d'une solution synonyme de performance et de productivité au sein du CHU de Montpellier. L'enjeu est désormais de déployer la solution du dossier patient au-delà des pôles déjà concernés car elle peut être partagée par plusieurs établissements, publics ou privés. Le DPI a été déployé pour assurer une transition numérique au CHU, pour passer du dossier patient quasi intégralement géré en format papier à un dossier patient numérique, afin de fournir un accès à l'information en temps réel et d'avoir la capacité d'échanger et de partager les données concernant le patient. Dans un modèle qui privilégie la constitution de réseaux de santé et le regroupement des hôpitaux en Groupement Hospitalier de Territoire (GHT), c'est un atout au service des patients et des professionnels de santé.

### **Annexe 8 - Résultats de l'enquête post implémentation du DPI au CHU de Montpellier**

Le Dossier Patient Informatisé (DPI) au CHU correspond à un progiciel de gestion intégré comportant les fonctions suivantes : module de gestion administrative des séjours, module bureautique pour la saisie et l'archivage des comptes rendus (consultation, hospitalisation, réunion de concertation et synthèses médicales), module de prescription multimodale (médicaments, examens complémentaires, soins, actes chirurgicaux), module de planification des soins, des examens et des rendez-vous, module de serveur de résultats, module de questionnaires médicaux, etc. Le DPI dédié à la gestion clinique des patients a été implémenté selon une démarche top-down (9000 professionnels de santé (soignants) dont 1434 cliniciens (médecins, chirurgiens, anesthésistes)). Pour la direction de l'hôpital, le DPI permet de fiabiliser les données, d'éviter les doubles saisies, d'optimiser la gestion des soins en facilitant l'accès au dossier patient, utilisé et partagé par tous les professionnels de santé à l'intérieur de l'hôpital. L'implémentation de ce type de logiciel s'inscrit par ailleurs dans le Plan Hôpital Numérique, mis en place par le ministère de la Santé. L'implémentation a été réalisée en neuf mois sur l'ensemble des fonctionnalités, avec une formation jugée insatisfaisante par les cliniciens.

Pour analyser l'appropriation du DPI, une enquête par questionnaire a été mise en place post implémentation, à destination du personnel médical et paramédical. Ce sont notamment les réponses aux questions ouvertes qui nous renseignent sur l'état des usages et sur les raisons pouvant expliquer l'état de lieux :

- L'ergonomie du logiciel, considéré comme peu intuitif, est associée à des dysfonctionnements et des « bugs ».
- L'inadaptation au service ou au métier, puisque la possibilité de paramétrage de l'interface par chaque service n'a pas été (ou insuffisamment) mise en œuvre. Le personnel du service de pédiatrie affirme ainsi ne pas disposer de certaines fonctionnalités indispensables, comme la courbe de croissance des enfants qui conditionne à la fois le diagnostic et la prescription. Les anesthésistes considèrent que le paramétrage du logiciel est source d'ambiguïté et d'erreur au niveau de l'administration des médicaments.
- Les mésusages, qui regroupent plusieurs pratiques : contournements (double circuit informatique et papier), hétérogénéité des pratiques d'indexation ou contournement des règles d'indexation – ce qui a des conséquences pour les autres soignants intervenant dans le processus de soin.

Notons aussi que le tâtonnement lors de l'utilisation, les contournements ainsi que les problèmes d'ergonomie induisent une perte de temps soulignée par les utilisateurs.

Les réponses au questionnaire montrent que la majorité des cliniciens subissent le DPI qui leur est imposé. Ils considèrent que l'accompagnement au changement et notamment la formation à l'utilisation sont insuffisants. Certes, ils sont obligés d'utiliser le DPI et de renseigner les informations nécessaires à la prise en charge et au suivi des patients. Cependant, l'utilisation qui en est faite n'est pas toujours compatible avec la modélisation réalisée par l'éditeur, les règles d'utilisation et d'indexation des



documents n'ayant pas été clairement identifiées et intégrées dans les pratiques. Ainsi, les éléments du dossier patient peuvent être rattachés par erreur à la mauvaise unité fonctionnelle (la plus petite entité de l'hôpital) ou encore à un autre séjour du patient. Par conséquent, ces informations mal indexées peuvent ne pas être retrouvées par les autres professionnels de santé intervenant dans le parcours de soin du patient. Des informations médicales identiques peuvent aussi être renseignées, dans différents cadres, selon l'interprétation des soignants du fait de l'absence de règles précises ou de leurs méconnaissances. L'indexation d'un compte rendu sur un séjour inadapté peut ainsi perturber ultérieurement l'analyse chronologique de l'histoire de la maladie.

Les réponses aux questions fermées montrent que la moitié environ du personnel médical estime que le DPI n'est pas facile à utiliser et éprouve le sentiment d'avoir été contraint à l'utiliser sans support organisationnel dédié. Par ailleurs, environ 40% des médecins affirment souhaiter ne pas utiliser le DPI chaque fois que cela est possible. Il n'y a ainsi pas d'adoption proactive dans ce cas, donc pas d'appropriation, ce qui est associé à un sentiment de solitude face à la technologie. Il est facile de voir le lien avec la démotivation du personnel ainsi qu'avec des coûts cachés consécutifs aux erreurs de manipulation et à la perte de temps pour retrouver l'information pertinente.

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

### OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)

Les résultats de la session 2022

<b>Nombre de candidats auditionnés : 6</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	9,83
Note la plus élevée	19,00
Note la plus basse	5,00
Écart-type	5,19
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	3 (50%)
Comprises entre 10 et moins de 14	2 (33%)
Égales ou supérieures à 14	1 (17%)

Pour rappel ci-dessous les résultats 2021 :

<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	<b>3</b>
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	12,20
Note la plus élevée	17,00
Note la plus basse	7,00
Écart-type	3,70
<b>Répartition des notes en effectif</b>	

Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	1 (33%)
Comprises entre 10 et moins de 14	1 (33%)
Égales ou supérieures à 14	1 (33%)

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratique en Production de services (option transport et logistique), les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans une discipline de leur choix, dans laquelle, pour la plupart, ils ont déjà une expérience en enseignement. Des six candidats admissibles, trois (soit 50%) ont obtenu une note supérieure ou égale à 10 / 20 (Vs 67% en 2021) - la meilleure note attribuée étant de 19.

Cette épreuve de cas pratique de l'option « transport et logistique » requiert des compétences académiques et opérationnelles dans les domaines clés, en particulier les modes de transport, les organisations logistiques et leurs mutations.

#### Le sujet - Présentation et analyse

Le sujet de l'épreuve orale d'admission de cette session est une « étude de cas pratique » en transport et logistique. En fin d'épreuve, est posée, à chaque candidat, une question sur le partage des valeurs de la République.

Le cas Louis Vuitton (LV) permettait aux candidats de réfléchir au rôle de l'organisation des flux dans la performance de l'entreprise au travers de trois thèmes :

présenter les grandes évolutions du secteur du luxe, du groupe LVMH et de sa marque emblématique Louis Vuitton en insistant notamment sur le rôle, la place et les missions de l'organisation des flux (physiques et informationnels) pour une réponse adaptée aux attentes des clients ;

mener une réflexion sur la politique environnementale de l'entreprise, en lien avec la gestion des flux ;

faire des propositions sur les évolutions, notamment technologiques.

Le sujet comptait dix-huit pages et treize annexes sur lesquelles les candidats devaient s'appuyer pour étayer leur réflexion et formuler leurs propositions.

La durée de l'exposé est de 40 minutes maximum. L'entretien est d'une durée de 20 minutes dont 5 minutes consacrées à la question sur les valeurs de la république.

Le traitement de l'étude de cas par les candidats

Cette partie du rapport vise à mettre en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement du sujet par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer parti. Cette analyse est menée de manière relativement globale.

### 3.1- Commentaires sur le fond

Le jury attendait des candidats :

une introduction pertinente (accroche, problématisation),

un traitement des trois questions qui étaient clairement énoncées,

une réflexion structurée, réaliste, argumentée et appliquée au cas de l'entreprise et non une réflexion très générale,

la mobilisation de connaissances académiques et opérationnelles à bon escient.

L'exposé pouvait commencer par :

une présentation du groupe LVMH (annexe 1) et de Louis Vuitton (annexes 3 et 4).

une présentation des grandes évolutions auxquelles le secteur doit faire face (annexe 5)

L'exposé pouvait ensuite faire une focale sur la situation de Louis Vuitton (annexe 4) et sur les impacts dans l'organisation des flux (annexe 2). Le candidat pouvait s'appuyer sur la vision du directeur supply chain de LVMH (la maison mère) pour faire une proposition.

La première question permettait d'établir l'articulation entre la fonction Logistique et le Supply chain management. Les références à Larson et Halldorsson (2004), Halldorsson et al. (2008) et Sweeney et al. (2018), qui ont travaillé sur la place respective de la logistique et du supply chain management, pouvaient être mobilisées. Le candidat pouvait aussi illustrer son propos par des exemples d'organisation d'entreprises dans lesquelles on retrouve une répartition des tâches entre un service Logistique et un service supply chain.

La deuxième question permettait d'interroger la politique environnementale de l'entreprise LV dont les éléments se trouvaient en annexes 4, 8 et 9. Il convenait de clarifier les termes souvent utilisés : Politique environnementale, Responsabilité sociale/sociétale des entreprises (RSE), Développement durable... Le candidat pouvait synthétiser les actions mises en œuvre chez LV en matière de Développement Durable et établir une comparaison avec Kering (annexe 11). L'annexe 5 permettait de rappeler qu'un des défis est « d'intégrer le développement durable au luxe ». Cependant les annexes 6 et 11 posaient la question de la compatibilité entre industrie du Luxe et Développement Durable. Le candidat utilisait l'annexe 7 pour définir des actions à mener pour répondre aux attentes des parties prenantes internes et externes. Le candidat pouvait également se saisir de cette annexe pour proposer que LV définisse sa propre matrice de matérialité.

La troisième question permettait de faire des propositions d'évolution, notamment en matière de technologies. Le candidat pouvait utiliser l'annexe 10 pour introduire le sujet et montrer que la supply chain peut être le lieu de création de valeur pour LV afin de satisfaire au mieux son client. Le candidat pouvait mobiliser la notion de « logistique personnalisée » ou « logistique sur-mesure » plus couramment utilisée que celle de Marketing Logistique présente dans l'annexe 10.

Après avoir mis en évidence, grâce à l'annexe 12, qu'actuellement les propositions en matière de livraison restent assez « sommaires » si ce n'est une livraison « sur-mesure » uniquement dans les départements 75, 92 et 78 (et qui reste somme toute assez peu innovante), le candidat pouvait mobiliser le cas de The Box pour en faire une proposition pour LV (en montrant ses avantages et inconvénients).

Même si aucun élément n'était fourni à ce sujet dans les différentes annexes, parmi les évolutions technologiques, le candidat pouvait s'interroger sur les outils que LV pourrait mettre en place pour « capter » l'information tout au long de la chaîne logistique, la traiter afin de faciliter la satisfaction du client.

Concernant l'entretien (d'une durée maximale de 20 minutes), la qualité de l'écoute et des réponses apportées et, plus globalement, de l'argumentation était fondamentale. Attention à l'utilisation d'une maquette de diaporama avec des diapositives illustrant peu voire pas du tout le sujet à traiter.

### 3.2- Commentaires sur la forme

Au niveau de la forme, la qualité de la communication était évaluée à partir de plusieurs critères :

la clarté de l'expression,

la richesse du vocabulaire (notamment métier),

la conviction et le dynamisme du candidat,

la logique des enchaînements,  
la pertinence et la lisibilité du diaporama,  
la maîtrise du temps.

Le jury apprécie, à juste titre, les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent précisément aux questions posées. Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte et une mise en perspective d'une problématique), l'annonce d'un plan et une conclusion sont valorisées. Il s'agit d'une épreuve de communication : la qualité de l'expression, la conviction du candidat, sa réactivité, sa gestion émotionnelle et la qualité du support de présentation utilisé constituent de véritables atouts. Les candidats doivent donc soigner leur attitude. Ils doivent également faire face au jury et regarder les différents membres qui le composent. Ils ne doivent surtout pas se contenter de lire leur diaporama. Une lecture intégrale des diapositives rend d'ailleurs l'exposé monotone. Une véritable posture d'enseignant pour cet oral est, ainsi, à adopter. De plus, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leurs réponses, de l'étude de cas traitée (la capacité à justifier ses choix est fondamentale). Le jury rappelle que les anecdotes personnelles sur le métier d'enseignant n'ont pas lieu d'être, et que le niveau de langage doit être soutenu.

Un diaporama soigné est recommandé. Il convient de numéroter les diapositives et éventuellement de rappeler le plan de la présentation. Pour faciliter la lecture, une police d'une taille inférieure à 24 est déconseillée. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation (non complètement rédigés - pas de longues phrases), sont vraiment appréciés. De même, l'orthographe et la grammaire ne doivent pas être négligées. Un affichage en mode présentation est également à privilégier. Les diaporamas « génériques » personnalisés lors de l'épreuve sont à utiliser avec une infinie précaution et ne doivent pas donner au jury l'impression d'une « recette » appliquée quel que soit le cas soumis. Pour terminer, le jury rappelle que le temps de présentation des candidats est limité à 40 minutes et qu'il est dans leur intérêt de les exploiter au mieux. Il ne s'agit pas de faire du « remplissage » mais d'utiliser au mieux le temps imparti pour une présentation soignée, structurée et argumentée.

#### Conseils aux candidats

L'étude de cas de l'épreuve orale peut couvrir tous les domaines de la supply chain (en particulier tous les modes de transport et l'entreposage). Pour mettre toutes les chances de leur côté, les candidats doivent avoir des connaissances dans l'ensemble de ces domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un

traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats lors de cette épreuve orale font apparaître que ces derniers sont souvent spécialisés dans un domaine : les connaissances des candidats sont alors ancrées dans un domaine bien circonscrit et trop limité. Pour l'option « transport et logistique », il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine du transport routier ou uniquement celui de l'entreposage. En effet, pour une bonne compréhension des opérations et stratégies logistiques, en particulier pour de futurs enseignants dans ce domaine, il convient d'en appréhender pleinement le contexte économique, écologique, social, technologique, managérial... Les stratégies logistiques sont conçues au sein d'organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à comprendre les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont donc indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels de la logistique et du Supply Chain Management. Il convient également d'avoir une connaissance actualisée de l'univers professionnel de la logistique et des innovations émergentes. Le jury recommande donc aux candidats de se tenir informés en lisant la presse professionnelle.

Le jury conseille aux candidats d'utiliser l'ensemble des annexes fournies et d'y faire référence. Mais il tient aussi à préciser que le traitement du sujet ne doit pas se limiter aux annexes. Le jury est très sensible à la mobilisation de connaissances théoriques et/ou pratiques non mentionnées dans les annexes, à conditions qu'elles le soient à bon escient. Tout élément nouveau qui n'a pas directement à voir avec le sujet est par contre inutile, d'autant plus que le candidat, en général, survole ces informations complémentaires.

Pour préparer le concours, le jury conseille donc aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des chaînes logistiques. Il s'agit, en particulier, de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques de la logistique et du supply chain management. Au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier. Le candidat ne doit surtout pas se limiter à des considérations générales. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Le sujet de l'oral est une étude de cas présentant des problématiques logistiques dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Dans une telle étude, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les opérations logistiques et les stratégies en matière de supply chain s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système logistique et en tenir compte dans son argumentation. Ensuite, il lui revient d'identifier et d'intégrer des problématiques majeures dans son développement. Les candidats, qui présentent des solutions déconnectées du

contexte, sont fortement pénalisés d'autant plus que cela les conduit généralement à proposer des solutions peu pertinentes.

Le jury recommande aux candidats d'effectuer des choix et, surtout, de les argumenter : c'est au travers de leurs justifications qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances. Lors de la présentation orale, il est vraiment conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances, plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas toujours la signification, ce que le jury ne manque pas de pénaliser. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est un partenariat logistique ou bien un coût logistique ou encore à quoi correspond la RSE dans le domaine de la logistique n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui doivent être transmises aux élèves. Les thématiques et concepts clés de la logistique et du supply chain management doivent donc être connus. Les candidats peuvent se poser des questions voire proposer différentes options et en faire part au jury ce qui permet d'évaluer des compétences telles que la curiosité, l'esprit d'analyse et l'esprit critique.

Être professeur dans le domaine de la Production de services, plus particulièrement en Transport et logistique, nécessite une réelle aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et sur les individus des choix effectués en matière de gestion des flux. Certains candidats introduisent en contextualisant et en problématisant le sujet : cette manière de faire est grandement appréciée. Cependant, les réponses sont, généralement, insuffisamment appuyées sur un cadre méthodologique précis. Un esprit de synthèse et une prise de recul par rapport aux questions sont attendus des candidats, afin d'éviter les réponses « catalogue ». Le jury regrette, notamment, l'absence de références à des bonnes pratiques ou des référentiels du secteur du transport et de la logistique. En conclusion, le jury conseille aux candidats de ne négliger aucun des domaines clés de cette option E, Production de services – spécialité « transport et logistique »

Du point de vue de la forme, la qualité de l'interaction avec le jury fut, en plus de la qualité de communication, fondamentale. Comme en 2021, le jury a déploré une contextualisation et des justifications insuffisantes.

50% des candidats ayant eu des difficultés à gérer le temps de présentation, il est recommandé de s'entraîner d'une part à composer sur des études de cas, pendant quatre heures, afin de savoir gérer son temps de préparation mais aussi de s'entraîner à la pratique d'exposés de 40 minutes.

Le jury recommande aussi aux candidats de mettre en pratique, très en amont de leur préparation au concours, des techniques de gestion du stress.



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

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

### **OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (TRANSPORT ET LOGISTIQUE)**

L'une des compétences de l'enseignant est de transmettre les valeurs de la République. Que signifie, pour vous, l'obligation de neutralité de l'enseignante ?

La question posée était ouverte, même si restreinte à l'obligation de neutralité. Elle permettait au candidat d'exposer le périmètre de l'obligation de neutralité de l'enseignant et d'expliquer, à partir de ses expériences professionnelles, sa vision. Dans le contexte politique français de l'année 2022 (élections présidentielle et législative), elle permettait aux candidats de prendre l'exemple de la neutralité politique, ce que la majorité des candidats a fait. La neutralité en matière de religion fut aussi fréquemment évoquée. Une seule candidate a éprouvé de réelles difficultés à répondre à cette question.

De nombreux candidats ont évoqué le rôle délicat de l'enseignant qui doit participer à former le libre arbitre de l'élève (de l'étudiant) tout en sachant rester neutre et ne pas imposer sa propre vision.

Posée après 55 minutes de présentation et d'échanges, les candidats doivent y répondre « à chaud », sans temps de préparation et il est souvent difficile de faire émerger autre chose que des banalités de cette question.

Cette question nécessite donc une préparation des candidats en amont, en lien avec les compétences de l'enseignant, et s'appuyant sur une réflexion, pour les candidats déjà en situation d'enseignement, sur leur pratique dans ce domaine.