



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Rapport du jury

Concours : agrégation interne

Section : économie et gestion

Session 2023

Rapport de jury présenté par Eric Cayol, président du jury

Sommaire

Statistiques du concours.....	3
Observations générales sur la session 2023.....	4
Épreuves d’admissibilité	
• Dissertation sur le management.....	6
• Exploitation pédagogique d’un thème.....	12
Épreuves d’admission	
• Exposé à partir d’un dossier documentaire fourni au candidat.....	56
• Étude de cas pratique dans la spécialité correspondant à l’option choisie.....	95

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

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

Le programme du concours de la session 2023 est disponible à la page
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/les-programmes-des-concours-d-enseignants-du-second-degre-de-la-session-2023-1064>

Les sujets des épreuves écrites de la session 2023 sont disponibles à la page
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/les-sujets-des-epreuves-d-admissibilite-et-les-rapports-des-jurys-des-concours-de-l-agregation-de-3>

STATISTIQUES DU CONCOURS SESSION 2023

Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années

	2023	2022	2021	2020*	2019	2018	2017	2016	2015
Nombre de postes	53	55	57	59	59	59	59	58	57
- public	46	46	46	46	46	46	46	45	43
- privé	7	9	11	13	13	13	13	13	14
Nombre d'inscrits	1054	998	1103	1167	1091	1194	1201	1287	1285
- public	925	864	952	974	979	1008	1010	1087	1086
- privé	126	134	151	151	172	186	191	200	199
Nombre de présents (aux deux épreuves)	521	462	478	508	478	482	487	575	600
- public	450	400	407	426	407	391	405	489	509
- privé	71	62	71	82	71	91	82	86	91
Nombre d'admissibles	118	110	116	122	120	124	119	128	125
- public	102	102	102	103	103	101	101	100	96
- privé	16	8	14	19	17	23	18	28	29
Nombre d'admis	53	52	56	59	54	58	59	58	56
- public	46	46	46	46	46	46	46	45	43
- privé	7	6	10	13	8	12	13	13	13
Barre d'admission									
- public	9,5	9,38	9,50	11,38	09.81	9,94	10	9,91	10,37
- privé	9,06	9,00	9,88	10,13	09.13	9,25	9,75	9,55	9,5

*Session sans épreuves d'admission

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2023	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	42	22	47	2	4	117
- public	33	20	43	2	3	101
- privé	9	2	4	0	1	16
Nombre d'admis	15	12	23	1	2	53
- public	11	11	22	1	1	46
- privé	4	1	1	0	1	7
2022	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	146	97	181	19	19	462
- public	123	86	161	14	16	400
- privé	22	11	21	5	3	62
Nombre d'admis	17	9	20	4	2	52
- public	15	8	18	3	2	46
- privé	2	1	2	1	0	6
2021	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	156	85	216	17	19	475
- public	128	72	173	16	15	404
- privé	24	12	30	1	4	71
Nombre d'admis	15	9	29	1	2	56
- public	13	6	25	1	1	46
- privé	2	3	4	0	1	10

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2023

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

Le présent rapport de jury a été élaboré par l'ensemble des membres du jury, en vue de rendre compte du déroulement de la session mais aussi d'apporter des conseils aux candidates et candidats qui se préparent pour la session 2024.

La session 2023 ne marque pas de renversement par rapport à la tendance à la baisse du nombre de personnes inscrites au concours de l'agrégation interne tant en public qu'en privé sous contrat (CAER). Le nombre de candidates et de candidats pour les options D et E reste faible, en particulier en CAER, alors que les possibilités d'enseigner les spécialités concernées sont largement ouvertes. La thématique de production de services actuellement proposée pour l'option E a été centrée sur les spécialités restauration, hôtellerie et tourisme pendant quatre ans, avec une dernière session qui s'est tenue en 2023. Pour la session 2024, et ce, pour une durée de quatre ans, c'est la spécialité transports et logistique qui sera proposée.

Le nombre de postes offerts à la session 2023 étant proche de celui de la session 2022, mais le nombre de présents étant plus important, il a été possible de porter le nombre d'admissibles à 118, après une année 2022 moins fructueuse. La barre d'admissibilité était équivalente à celle de l'année précédente. L'admission a ensuite permis de pourvoir les 46 postes du public, et les sept postes du privé (deux postes de moins que l'année précédente étaient offerts). En ce qui concerne la ventilation par spécialité, l'option C a le plus de personnes admises tandis que le nombre d'admis en option B connaît une légère augmentation cette session, le nombre d'admis en option A reste stable, Les options D et E restent stables avec un et deux admis.

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

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

L'usage des supports numériques pendant le temps de loge est entré dans les pratiques. Le jury note la bonne appropriation par les candidates et les candidats de l'outil numérique dans les exposés oraux, améliorant la communication et le contenu des présentations. Cette montée en compétence n'est pas encore aboutie : on pourrait s'attendre à une utilisation qui va au-delà de l'outil de présentation, par exemple en mobilisant le tableur pour faire de la simulation. Néanmoins il faut veiller à ce que cette

extension de l'usage du numérique ne conduise pas à des standardisations de présentations orales pré-formatées, répondant mal aux spécificités des sujets proposés et ne conduisent pas à privilégier la forme sur le fond.

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

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

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

Eric Cayol

Président du jury

ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures Coefficient : 1

SUJET : LA TYRANNIE DES OUTILS DE GESTION

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	517
Moyenne	6,5
Écart type	3.77
Note minimale	0,5
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	184
Comprises entre 5 et moins de 10	237
Comprises entre 10 et moins de 14	74
Égales ou supérieures à 14	22

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

La plupart des copies sont complètes mais il est regrettable que 15% des copies ne soient pas terminées et il convient de rappeler l'importance de la gestion du temps durant l'épreuve.

Quasiment toutes les copies proposent une problématique et un plan. La problématique doit constituer un angle d'analyse personnel, choisi et justifié. Malheureusement, beaucoup de propositions de problématiques ne sont que des reformulations du sujet ou qu'une liste de plusieurs questions juxtaposées. Les problématiques commençant par les termes « dans quelle mesure » ou « comment » correspondent seulement à une reformulation du sujet, sans angle d'attaque analytique, et sont donc à proscrire.

Le travail analytique sur la problématique doit inclure tous les mots du sujet, et trop de copies ont inclus « la tyrannie » mais ne la définissent pas dans l'introduction ou alors l'importance du mot disparaît au fur et à mesure de l'introduction pour ensuite ne pas être abordé dans le corps de la dissertation. L'enjeu de

la tyrannie est souvent évacuée ou "amoindrie" et pas souvent questionnée réellement. Trop de copies ne mettent pas en tension les termes du sujet pour y relever les enjeux sous-jacents tels que la montée en puissance de la gouvernance algorithmique ou la volonté de manager par les outils. La notion d'outils de gestion est souvent réduite à des indicateurs, ce qui conduit à des analyses limitées. Peu de copies ont réalisé des catalogues d'outils ce qui montre l'amélioration du contenu des prestations cette année, et davantage de candidats que l'année dernière ont cherché à mener une analyse personnelle et structurée ce qui a permis une augmentation significative de notes au-dessus de 10.

L'introduction (contexte, définition des termes, problématisation et annonce du plan) ne doit pas être fleuve (pas plus de 20% de la copie) et ne doit pas inclure un traitement du sujet trop long avec de très nombreuses questions sans lien avec la problématique finale. Là encore il faut noter une amélioration de la qualité des copies sur ce point.

Plus d'un tiers des copies présentent d'importantes incohérences entre la problématique posée et l'argumentation du développement. De même, de nombreuses copies contiennent des illustrations et pratiques d'entreprises pertinentes, mais pas toujours cohérentes avec l'angle d'argumentation choisi. L'on peut déplorer cette année de nombreuses copies où il est difficile de suivre le fil de l'argumentation car les propos se mélangent, où se contredisent d'un paragraphe à un autre, ce qui a eu pour conséquence l'attribution de nombreuses notes très basses.

Dans le corps du développement, un tiers des copies développent des visions qui sont trop orientées avec une perspective uniquement fonctionnelle et quantitative (indicateurs comptables, indicateurs de performance, indicateurs RH....) ce qui réduit la qualité de l'argumentation. Le traitement des aspects multidimensionnels du sujet a été valorisé par le jury. En effet, au-delà de la réponse à la problématique posée, il met en évidence des compétences à argumenter, à développer un esprit critique et une prise de recul en s'appuyant sur des éléments théoriques à travers des auteurs "modernes" et récents. Il ne faut pas aborder les développements conceptuels en multipliant les références à des auteurs et de concepts managériaux. Il convient de plutôt choisir un auteur et un concept managérial par idée et d'approfondir l'analyse. L'on assiste dans quasiment la moitié des copies à un syndrome « auteur standard » : les mêmes auteurs, les mêmes exemples sans lien direct avec l'argumentaire. Ce sujet permettait pourtant d'utiliser de nombreux concepts et auteurs différents et de nombreux angles. Les copies développant une structure argumentaire claire étayée par un choix d'auteurs et d'illustrations en management limité mais adapté ont été valorisées.

De façon générale, une succession d'exemples n'est pas une argumentation en soi si elle ne s'accompagne pas de la mise en perspective de l'argument développé et de sa conceptualisation. Il convient aussi d'éviter les éléments prescriptifs du type "les entreprises devraient..." car ce n'est pas l'objet de cet exercice. Il est essentiel de se différencier par une véritable démarche personnelle, sans juxtaposer des blocs de concepts : entreprise libérée et intelligence émotionnelle pour tout sujet. La construction intellectuelle d'un fil de pensée présentant des points de vue variés est un élément important pour le jury afin que la personne candidate prouve sa capacité future à montrer la richesse des concepts et des débats du management à ses élèves ou étudiants.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Sur le plan formel, un quart des copies présentent trop de fautes d'orthographe, ce qui est pénalisé par les correcteurs et 10% sont même très difficiles à lire car les phrases sont mal construites et non finies. 10% des copies ne mettent pas les titres et sous-titres apparents et c'est dommage. Les titres doivent être signifiants, c'est-à-dire représenter le point de vue majeur de la partie, or, dans une copie sur deux, le titre ne correspond pas au contenu de la partie du développement ou ne veut rien dire. Il est conseillé de ne pas écrire des titres de deux ou trois lignes. Enfin, bien qu'encore trop de copies n'aient pas d'introduction-chapeau au début de chaque partie ni de transition entre les parties, on a pu observer une amélioration de la présentation type d'une dissertation de management cette année.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Les copies qui se distinguent ont généralement une introduction qui démontre la capacité de la personne candidate à définir avec pertinence les termes du sujet proposé : "tyrannie" et "outils de gestion" mais également à montrer une cohérence dans la problématisation, à travers la mobilisation des concepts et la mise en évidence des tensions que peut apporter la généralisation des outils de gestion, leur caractère tyrannique et les conséquences que cela entraîne.

Ci-dessous sont présentées de nombreuses pistes possibles, tous les éléments cités n'apparaissant pas dans une seule copie.

Constats et contexte :

Plusieurs faits d'actualité pouvaient être utilisés pour contextualiser le sujet :

- La multiplication des outils de gestion en entrepreneuriat avec plus de 200 outils dénombrés ;
- La digitalisation des pratiques managériales qui développent les déluges de données disponibles (*Big data*) et donc nourrissent des outils de gestion de plus en plus présents ;
- La « plateformes digitales » des rapports humains entre salariés déshumanise le management, par exemple les machine learning qui trient les CV par lecture automatique du contenu ;
- La consultocratie et le développement des audits et outils de gestion adaptés ;
- La fin du 100% télétravail avec la volonté des entreprises de recréer des collectifs présents de travail ;
- Le développement des intelligences artificielles génératives de type Chat GPT.

Délimitation des termes du sujet:

Tyrannie : Gouvernement despotique et cruel. Autorité oppressive et violente. Contrainte violente, pouvoir irrésistible de quelque chose (La tyrannie de l'amour).

Outils de gestion: La gestion étant instrumentée, les outils sont consubstantiels à la pratique gestionnaire qui structure l'activité des organisations en se définissant elle-même. C'est un ensemble de documents qui renseignent le chef et lui permettent en toutes circonstances de prendre des décisions en connaissance de cause (Fayol,1923). L'outil va styliser, résumer des gens (GPEC en RH), des choses (Inventaire FIFO de stocks), des ressources (Budgets), des actions (détection du nombre de clics sur un site internet...), des résultats (CA, marges....).

Les 3 dimensions d'un outil de gestion

- Dimension fonctionnelle (à quoi ça sert ?) : En quoi cela améliore la gestion et la performance ? Il est là pour mieux gérer les coûts et l'efficacité. Fayol (1916) définit cinq principes d'administration qui sont repris par Peaucelle (2003) pour définir les fonctions possibles des outils : Prévoir, Organiser, Commander, Coordonner, Contrôler.
- Dimension structurelle (de quoi est-il fait ?) : l'outil de gestion permet l'installation de routines organisationnelles (Cyert et March, 1963 dans leur théorie comportementaliste de la firme).
- Dimension processuelle (comment s'en servir ?) : l'usage d'un outil s'inscrit dans une tradition et donc du « geste » qui accompagne l'outil et ici c'est le geste mental (compter, quantifier, classer, évaluer, hiérarchiser, comparer, réduire la complexité, modéliser). L'outil est aussi un processus pour les hommes car il nécessite un apprentissage pour son usage (comment s'en servir ?) ainsi qu'une interprétation des données de l'outil (que faire des éléments obtenus ?).

Il est important dans l'introduction d'avoir une vision des outils comme une aide au management des organisations et non une vision où tout artefact manipulé par l'organisation est outil de gestion (un site internet, vitrine d'entreprise n'est pas un outil de gestion). La tyrannie implique que la gouvernance de l'organisation et/ou son contrôle crée(nt) un leadership qui n'est plus humain mais dicté par l'outil qui oppresse alors les individus sans discernement et sans rapport empathique.

Problématiques possibles :

- Le manager a-t-il toujours le pouvoir de décider sans outil ?
- Les outils de gestion deviennent-ils des moyens de gouvernance dominants en gestion ?
- Gouverner avec des outils de gestion rend-il les managers plus efficaces ?
- La multiplicité des outils de gestion rend-elle plus complexe la pratique managériale ?

Fils directeurs possibles dans le développement:

Les points suivants présentés ne sont que des champs de la gestion où l'on peut puiser de nombreux éléments théoriques possibles.

1. L'omniprésence des outils de gestion :

a. le management scientifique, ou la technique comme solution

L'outil de gestion est mis au centre des démarches managériales dès les années 1920. L'école du management scientifique (Taylor, Fayol) montre que la gestion doit se fonder sur l'application technique de méthodes scientifiques à la résolution des problèmes qui se posent dans la vie des entreprises et les outils de gestion sont centraux. La technologie constitue un facteur central d'efficacité. L'outillage administratif équipe la structure hiérarchique et garantit l'efficacité des fonctions de management.

Ou Les systèmes rationnels ou la création de multiples outils d'aide à la décision

Avec l'école décisionnelle (Simon) et le modèle IMC, cette école pousse à penser que la décision de l'individu est à rationalité limitée et que les outils peuvent pallier l'insuffisance managériale par des méthodes appropriées. Avec l'école de la contingence structurelle (Burns et Stalker, Lawrence et Lorsch, Woodward.....), l'entreprise doit avoir des outils adaptés à un contexte précis pour être adaptés.

b. Le management de la performance par les outils de gestion

La performance (Bourguignon) est la réalisation des objectifs organisationnels évalués par la mesure des résultats mais aussi des processus menant aux résultats. Cette mesure passe par de nombreuses mesures des dimensions de la performance grâce à des outils de gestion comme le *Balance Score Card* (Kaplan et Norton) par exemple. Mais aussi le management par objectifs en RH, l'*accountability* de plus en plus importante en marketing.

c. La transformation digitale des organisations crée une gouvernance par des outils d'aide à la décision digitaux

La gouvernementalité désigne la rencontre « *entre les techniques de domination exercées sur les autres et les techniques de soi* » (voir Foucault 1978).

La gouvernementalité aujourd'hui dominante est un mode spécifique d'exercice du pouvoir qui produit, à travers des « techniques de gouvernement » dont les outils de gestion, un style de vie, qui amène les individus à se concevoir et à se gérer eux-mêmes dans le système considéré, à réagir « normalement », avec auto-discipline mais sans coercition. La gouvernementalité algorithmique peut être abordée par

l'analyse des *Big data par des outils de gestion expert* (Rouvroy et Berns) qui appréhendent la gouvernementalité algorithmique et la surveillance (Benavent, Zuboff) comme un mode de gouvernement des personnes par l'analyse des Big data, nourri essentiellement de données « brutes » et quantifiables.

Emergence de processus et de dispositifs de gestion désincarnés : selon Marie-Anne Dujarier, « les dispositifs posent la finalité comme immuable. Les moyens sont logiquement agencés, de manière définitive, pour l'atteindre [...] L'inutile, le flou, l'illogique ou le non-rationnel n'ont pas de place autorisée ou organisée dans les dispositifs » (Dujarier, 2015, p.78). Accompagnés de pratiques managériales, les dispositifs conduisent donc « à imposer des procédés et des significations universels et standardisés » (Petit, 2016, 162). De ce fait, les professions ont largement évolué en termes de mission (Dubar, Tripier et Boussard, 2011), créant parfois nombre de malaises au sein des collectifs de travail.

Enfin, le développement du management par projet et de la transformation digitale redistribuent les cartes en matière de définition d'objectifs, de travail collectif et de transparence de l'activité (Bonnet, 2021), mais aussi d'interface homme-machine et de pathologies de surcharge et de temps (Jauréguiberry, 2019).

2. L'humain au-delà des outils de gestion:

a. Les théories des relations humaines ou la prédominance de l'humain sur l'outil

Toutes les théories managériales centrées sur les besoins humains à satisfaire. Les organisations nécessitent des éléments formels dont les outils de gestion et des éléments informels avec des interactions et de la coordination (Mayo, Maslow, Lewin...). Les échanges entre individus au sein de groupes de travail comptent davantage que les outils de gestion.

b. La culture organisationnelle comme ciment des organisations

Les théories centrées sur la culture d'entreprise montrent qu'il faut avoir une culture organisationnelle qui doit primer sur les outils de gestion (Ouchi, Peters, Schein...). On peut aussi se saisir de la théorie du sensemaking (Weick, 1995).

c. Le leadership

Le rôle des leaders hiérarchiques est incontournable et doit contrebalancer le poids des outils de gestion. Donc il faut sortir du cadre. La tyrannie des outils de gestion est un concept qui décrit le fait que les entreprises peuvent être contraintes par les outils et technologies qu'elles utilisent pour gérer leurs opérations. Michel Crozier dans son livre « La société bloquée » publié en 1964 aborde ces aspects. Selon Crozier, cette tyrannie se manifeste principalement sous la forme d'une rigidité organisationnelle due à une surutilisation des systèmes de gestion centralisés, ce qui empêche l'innovation ou limite la capacité des organisations à réagir aux changements du marché ou aux nouvelles tendances technologiques.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Pour réussir une dissertation de management pour le concours de l'agrégation, quelques points essentiels doivent être rappelés.

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

De manière plus précise :

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

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

Attention, un nouveau programme avec des thématiques est en vigueur pour la prochaine session 2024:

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid160731/les-programmes-des-concours-d-enseignants-du-second-degre-de-la-session-2024.html>

Le programme correspond aux connaissances requises pour enseigner le management dans le cycle terminal des lycées, dans les classes post-baccalauréat de lycée et dans les premiers cycles technologiques universitaires.

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

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

Durée : 5 heures Coefficient : 1

OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJET

LES MOBILITES PROFESSIONNELLES

Les mobilités professionnelles nécessitent un accompagnement de la part de la fonction gestion des ressources humaines des organisations. Les carrières professionnelles au sein d'une même organisation sont désormais un modèle daté. Ces dernières années, la transition professionnelle est devenue une question importante.

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

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

Vous justifierez clairement vos choix.

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	152
Moyenne	6,50
Écart type	2,99
Note minimale	1,25
Note maximale	14
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	49
Comprises entre 5 et moins de 10	83
Comprises entre 10 et moins de 14	16
Égales ou supérieures à 14	4

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

Les statistiques de la session 2023 démontrent un nombre stable de copies corrigées à l'épreuve d'admissibilité. Six copies supplémentaires ont été corrigées cette année. La moyenne de l'épreuve baisse de 0,2 point par rapport à l'année précédente, et l'on observe une diminution du nombre de copies obtenant la note de 14/20 ou plus.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le sujet demandait aux personnes candidates en option A de traiter d'une thématique pour en interroger son évolution et son actualité. Les mobilités professionnelles sont traitées dans l'ensemble des ouvrages des ressources humaines et par la recherche scientifique. À la lecture des copies, le jury a constaté que des personnes candidates ont fait le choix de faire évoluer le sujet et ont traité « la transition professionnelle ». Ce changement injustifié, est regrettable et a été sanctionné. Cette manière de traiter la question ne permettait pas d'appréhender la polysémie de la notion de mobilité professionnelle mise en évidence par l'utilisation du pluriel. Quelques digressions autour des précédents sujets du concours sont présentes dans les copies les plus fragiles. Cela a conduit à un raisonnement hors sujet qui a déprécié l'évaluation d'un certain nombre de copies.

La rédaction du sujet comportait une évolution notable au niveau de sa formulation. Après une succession de sujets rédigés en suivant le même format (la gestion des ressources humaines et une notion), et en lien avec les observations formulées dans les derniers rapports de jury, il a été fait le choix de retirer « et la gestion des ressources humaines » dans l'intitulé du sujet. Les copies proposées au cours de la session 2023 démontrent une bonne appréhension de ce changement dans la formulation dans le traitement du sujet.

Par cette évolution, le jury souhaitait évaluer la capacité des personnes candidates à appréhender une formulation nouvelle et à focaliser la réflexion et l'argumentation autour de la notion proposée. La capacité des candidates et candidats à proposer une réflexion nouvelle, en dehors d'un cadre déjà éprouvé, est un point positif de l'année.

Le jury voulait également éviter les nombreuses définitions et les présentations historiques de la gestion des ressources humaines. Ce conseil formulé dans les précédents rapports de jury a été lu et a permis de faire évoluer favorablement la qualité de l'introduction de la majorité des copies.

Pour rappel, l'introduction est une partie essentielle pour la compréhension de la partie scientifique. Elle permet de définir le sujet et d'en démontrer l'intérêt, les enjeux et les actualités afin d'aboutir naturellement vers la problématique. La mise en perspective des différents enjeux d'un sujet ne peut pas se faire par une succession de questions rhétoriques.

Le traitement du sujet laisse néanmoins apparaître, dans une majorité des copies, un manque de connaissances théoriques pour une épreuve d'admissibilité de l'agrégation interne. Si le jury note une disparition bienvenue des références énumérées pour dresser un inventaire des théories et auteurs au détriment de la logique argumentative, il est indispensable de renforcer ce point dans le travail de préparation. Pour illustrer ce constat, de nombreuses copies utilisaient encore l'expression « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » au détriment de la « gestion des emplois et des parcours professionnels ». Les connaissances des candidates et candidats doivent être actualisées.

Les meilleures copies combinaient des références théoriques précises, contemporaines et des illustrations pratiques variées. Cependant, les exemples des pratiques des ressources humaines et les organisations mobilisées ne sont pas suffisamment diversifiés dans la majorité des copies corrigées.

La partie didactique et pédagogique révèle des difficultés à comprendre et à appréhender les attentes de cette épreuve. Ce constat pénalise la très grande majorité des candidates et des candidats. Bien souvent la transposition présentée dans les copies est stéréotypée et souffre d'un manque de contextualisation par rapport au sujet soumis. Pour mémoire et comme l'indique le sujet, tous les choix effectués doivent être justifiés et expliqués. Le jury regrette que les justifications et les choix, notamment les possibilités écartées, ne soient pas explicités. Il insiste sur le fait que cet exercice vise à traiter à la fois de la didactique et de la pédagogie. Le premier champ de réflexion est bien souvent lacunaire.

Au cours de la session, il a été constaté des défauts comme un manque de maîtrise des référentiels des sections de techniciens supérieurs propres à l'option A ou une présentation de transversalités ou des évaluations sans aucune autre exploitation dans la démonstration. Ces items doivent faire l'objet d'une analyse et d'une argumentation précises. Les copies ayant obtenues les meilleures notes sont celles qui ont proposé un raisonnement complet et précis. Le jury comprenait les intentions de l'enseignante ou enseignant qui proposait la séquence et pouvait se projeter dans une possible réalisation devant les étudiantes et étudiants.

Pour finir, les copies ayant obtenu les notes les plus faibles de l'épreuve se signalent en raison d'un non-respect des consignes indiquées dans le sujet, d'une incapacité à proposer un raisonnement structuré autour de la notion proposée ou encore d'un propos autour de faits d'actualité sans lien immédiat avec les mobilités professionnelles. Le commentaire des dernières informations d'actualité ne peut pas répondre aux exigences de l'agrégation interne.

Le jury rappelle que l'épreuve d'admissibilité comporte deux parties qui doivent faire l'objet d'une attention et d'un traitement équivalents pour les personnes candidates. L'épreuve écrite évalue tant les compétences scientifiques que didactiques et pédagogiques.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les meilleures copies de la session 2023 ont suivi et appliqué les conseils formulés dans les précédents rapports de jury. Elles comportaient un plan apparent et structuré autour de deux parties et deux sous-parties pour la partie scientifique avec des titres précis. Cette structuration de la copie se retrouvait également dans la partie didactique et pédagogique. Le jury apprécie l'application des conseils formulés dans le rapport de l'année 2022 et invite toutes les personnes candidates à proposer des copies structurées. En effet, de rares copies continuent à présenter une réflexion sans plan ou des plans sans sous-partie. La structuration de la copie démontre la capacité à organiser les idées et la maîtrise de la logique argumentative. Les titres doivent être réfléchis et adaptés au sujet proposé.

Dans la continuité des rapports précédents, une attention égale doit être portée aux deux parties du sujet. Or, le traitement des parties reste majoritairement inégal. Ainsi, certaines copies s'achèvent par une transposition didactique et pédagogique qui semble avoir été traitée avec précipitation, sans réflexion approfondie. De rares copies ne proposent, par ailleurs, aucune transposition didactique et pédagogique. L'évaluation de cette proposition permet aux enseignantes et enseignants de mettre en évidence la qualité de leur réflexion et de leurs gestes professionnels quotidiens dans le cadre du concours de l'agrégation.

Le jury déplore, une nouvelle fois, la qualité de l'orthographe, de la syntaxe et du soin de certaines copies. Pour cette session, près de 20% des copies ont été pénalisées pour un défaut de forme.

Il est indispensable d'être attentif à la qualité de la langue et d'éviter les anglicismes ou les formulations courantes à l'oral. Par exemple, le jury regrette la lecture d'un mot comme « le job » dans une copie de l'agrégation interne ou l'utilisation récurrente, issue de l'anglais, de la forme verbale « impacter »,

d'autres verbes sont possibles et permettront aux personnes candidates de proposer des titres ou des phrases plus précises.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

ÉLÉMENTS INDICATIFS POUR LA PARTIE SCIENTIFIQUE

S'agissant de l'introduction.

L'introduction vise à présenter une accroche du sujet, la définition des termes du sujet, les enjeux et la problématisation du sujet avant de procéder à l'annonce du plan.

Dès les premières lignes du sujet, il est possible de mettre en évidence la polysémie du sujet en raison de l'existence d'un grand nombre de formes de mobilités et leur effet sur la gestion des carrières des salariés. Les modèles historiques sont remis en cause avec un net recul des carrières organisationnelles pour le développement de nouvelles formes de carrières reposant sur la responsabilité et le choix des individus.

Accroche : Selon une enquête menée par l'IFOP en 2018, plus de la moitié (52 %) des actifs ont connu au moins trois métiers dans leur parcours professionnel, y compris 38 % des très jeunes. Seuls cinq % n'ont connu aucun changement. D'un point de vue qualitatif, la mobilité est en majorité réussie : 62 % l'ont trouvée positive, 27 % mitigée, et les chiffres sont encore plus positifs chez les jeunes (respectivement 70 et 22 %). Seuls 11 % ont connu une mobilité aux résultats négatifs (8 % des très jeunes). Ces données démontrent que les mobilités professionnelles sont un phénomène commun à l'ensemble des salariés dans les organisations.

Définition : De prime abord, la mobilité peut être entendue sous trois angles différents : la mobilité sociale, la mobilité géographique et la mobilité professionnelle. Le troisième terme, central dans le sujet, est le plus récent et vient apporter un nouvel éclairage à l'étude sans pour autant totalement exclure les termes précédents.

La mobilité professionnelle peut être définie comme une évolution professionnelle où le salarié change de poste au cours de sa vie professionnelle.

Il existe de nombreuses formes de mobilité et des classifications possibles. Aucune forme de mobilité professionnelle ne sera exclue de ce sujet.

Enjeux et problématisation : Les mobilités professionnelles vont avoir une incidence forte sur le déroulé de la carrière d'un individu au sein du modèle de travail.

Initialement, dans le modèle des carrières organisationnelles, les mobilités professionnelles étaient au service des organisations. Dans cette perspective, la mobilité professionnelle permet d'avoir une gestion interne valorisante et stimulante pour les salariés en mettant en place des recrutements internes que ce soit dans des perspectives de mobilité horizontale, verticale ou radiale.

À partir des années 1980, l'augmentation du chômage contraint les salariés à davantage de mobilité. Les changements d'entreprise sont plus nombreux pour permettre le retour à l'emploi. Au sein des organisations, il se met en place une segmentation du travail entre un marché primaire et un marché secondaire. Sur le premier, la stabilité des carrières est préservée tandis que sur le second, les salariés sont contraints d'avoir une mobilité professionnelle plus importante.

La multiplication des mobilités va augmenter les modèles de carrière. Dès lors la gestion des ressources humaines doit s'adapter à ces changements pour proposer un suivi des individus plus personnalisé pour accompagner chacun dans ses aspirations.

En raison de la diversité des formes de mobilités professionnelles, l'analyse empirique du sujet est difficile. Il est nécessaire d'utiliser différents types de sources et d'indicateurs pour prendre connaissance de l'ampleur de ce phénomène. Même si les données empiriques sont difficiles sur ce sujet, il est certain que les mobilités professionnelles doivent être un sujet traité par les responsables de la gestion des ressources humaines afin d'accompagner les évolutions de l'organisation et des salariés.

Problématique possible : Quel est l'intérêt des mobilités professionnelles pour la gestion des ressources humaines ?

S'agissant du développement

I. La conciliation des mobilités professionnelles dans l'intérêt de l'organisation

1- La possibilité d'une gestion flexible des salariés

- La mobilité professionnelle est un atout pour la flexibilité des organisations. Elle permet de faire face à des surplus d'activité ou à des évolutions économiques en proposant aux salariés de modifier leurs responsabilités. En interne, cette pratique est un ajustement des ressources humaines en fonction des besoins de l'activité. La polyvalence d'un salarié peut être utile pour les plus petites organisations.
- Cette pratique nécessite néanmoins un accompagnement par le droit en fonction des formes de mobilité recherchée : en cas d'une mobilité externe, il est plus aisé d'avoir des contrats de courte durée, en cas d'une mobilité fonctionnelle, d'avoir une rédaction large du contenu du travail, en cas d'une mobilité géographique, d'ajouter une clause de mobilité.

2- L'assurance d'une maîtrise des compétences des salariés

- La mobilité professionnelle interne est l'une des réponses au dilemme « développer ou acheter ». Dans ce dilemme, les organisations doivent faire le choix entre la mise en place d'une mobilité ou le recrutement d'un nouveau salarié. Dans ce cas, la mobilité est un recrutement interne qui permet d'éviter les risques et les coûts inhérents à l'arrivée d'un nouveau salarié.
- La mobilité professionnelle permet également de conserver une culture organisationnelle et d'avoir des effets d'expérience par le maintien d'un noyau dur de salariés dans l'entreprise. Cette pratique est soutenue par des travaux de recherche.

Les mobilités professionnelles au service d'une gestion facilitée des salariés

Les outils indispensables à la réussite des mobilités professionnelles

1- La stimulation de la mobilité des salariés par l'organisation

- Pour inciter à la mobilité professionnelle en interne, les organisations doivent instaurer une culture organisationnelle propice à ces changements.
- La gestion des ressources humaines doit également disposer de différents outils pour aider à la décision d'engager une mobilité professionnelle. A titre d'illustration, les démarches de revue du personnel, de plan de succession, d'entretien professionnel ou de suivi des démissions doivent permettre à l'organisation de contribuer à la mobilité et ainsi d'avoir une gestion facilitée de ses salariés.

- Les mobilités professionnelles seront par ailleurs soutenues par une bonne circulation de l'information au sein de l'organisation et par un plan de formation adapté aux besoins et aux évolutions professionnelles seront nécessaires pour porter les changements de postes dans les organisations.

2- La fidélisation des salariés mobiles

- Le développement des mobilités externes au sein de la population active met les organisations en compétition. Les organisations sont confrontées à un risque de turn-over qui doit être géré par les services de gestion des ressources humaines.
- Quelques politiques de ressources humaines peuvent être utiles pour conserver certains salariés et éviter un départ inopiné de l'entreprise. Ainsi, la politique de rémunération (prime de fidélisation) et les perspectives de développement professionnel grâce à la mise en place d'un plan de succession permettent de retenir les salariés mobiles.
- Le droit peut également fidéliser les salariés les plus mobiles. En effet, le développement de la formation d'un salarié par l'organisation peut s'accompagner d'une clause de dédit-formation. Cette clause permet de freiner les mobilités externes du salarié tout en garantissant la mobilité interne pour l'organisation.

II. La croissance des mobilités professionnelles dans l'intérêt du salarié

A- Le développement des compétences et de l'employabilité du salarié au centre des mobilités professionnelles

1- La construction de son employabilité par le salarié

- L'acceptation des mobilités professionnelles par le salarié s'explique par la prise en compte de son intérêt. En effet, toutes les expériences nouvelles, internes ou externes à son organisation, vont permettre aux salariés de développer les compétences et son employabilité. Cette employabilité doit être construite tout au long de la vie, même pour les seniors.
- Le salarié peut construire son parcours professionnel par un suivi attentif de certains outils de ressources humaines comme les bourses de l'emploi, les cartes de métier ou la rencontre avec des mentors professionnels.
- L'employabilité est la capacité d'un individu à obtenir un emploi satisfaisant. Cette notion permet de légitimer les discours qui valorisent la figure du salarié-acteur qui développe ses compétences afin d'augmenter sa capacité à se maintenir dans la capacité à trouver un emploi autre que le sien. Ainsi, la mise en place du compte personnel de formation soutient cette dynamique. Les mobilités professionnelles sont le résultat d'une action du salarié.

2- L'aspiration à un renouvellement de son cadre professionnel

- Les études scientifiques ont démontré que l'idée de réussite professionnelle intègre l'idée d'un changement régulier d'entreprise. Ainsi, le salarié soutient les mobilités professionnelles.
- La théorie des ancrs de carrière permet de comprendre les mobilités professionnelles. Plusieurs ancrs (par exemple l'ancre managériale, créativité, autonomie ou défi) permettent d'expliquer les mouvements du salarié. Le pilotage de la carrière est désormais guidé par les choix du salarié faits dans son propre intérêt.
- Les individus sont désormais aspirés par une volonté d'inscrire leur parcours professionnel par un développement de la carrière protéenne. Ce nouveau modèle de carrière est directement lié à la notion de mobilités professionnelles.

B- Les freins aux mobilités professionnelles des salariés

1- Les freins inhérents à la personne du salarié

- Les mobilités professionnelles ne sont pas équivalentes entre tous les salariés. Il est démontré qu'il existe une discrimination de genre dans la gestion des mobilités entre les salariés. Les évolutions professionnelles d'une femme, notamment pour les mobilités verticales ou radiales, en augmentation ces dernières années, restent plus faibles que celle d'un homme.
- Certains salariés peuvent freiner les mobilités professionnelles car ce n'est pas une aspiration personnelle. Ce refus de la part du collaborateur ne permet plus à l'organisation d'agir.
- Les mobilités professionnelles sont différentes en fonction de la qualification du salarié. Si les personnes les moins qualifiées peuvent toujours espérer des carrières organisationnelles et avoir des mobilités professionnelles internes, les dispositifs nouveaux de mobilité, notamment à l'international, restent des perspectives pour les salariés les plus repérés dans les entreprises.

2- Les freins structurels aux mobilités

- Les freins peuvent s'expliquer enfin par le contexte économique qui peut ralentir les aspirations profondes d'un salarié. Ainsi, en cas de crise économique, les individus sont incités à privilégier la sécurité au détriment des risques induits par les mobilités professionnelles.
- Le droit peut également être un frein. En effet, les contrats de travail des salariés peuvent ralentir les mobilités. En raison de la signature de clause de non-concurrence, le changement d'organisation peut être plus difficile et ralentir le nomadisme d'une personne.
- Le contexte international peut également freiner les mobilités professionnelles. Les expatriations ont un coût important pour les organisations. Elles doivent souvent comporter un accompagnement de la vie professionnelle et personnelle des collaborateurs. De plus, la crise sanitaire a ralenti certains échanges et les expatriations en raison des difficultés de déplacement.

Pour conclure, les mobilités professionnelles sont un phénomène protéiforme dans les organisations. Elles aboutissent désormais à transformer les carrières de chacun vers une carrière sans frontière définie par la combinaison des différentes formes de mobilité professionnelle. Ce renouvellement des carrières modifie nécessairement la gestion des ressources humaines. Au regard de l'étude des aspirations en matière de gestion des ressources humaines des jeunes générations, les constats risquent de s'amplifier dans les prochaines décennies.

- S'agissant des références théoriques

Il est possible d'utiliser au cours de son argumentation les travaux des auteurs suivants : Cerdin qui a travaillé sur la mobilité à l'international, Schein qui a développé la théorie des ancrs de carrières, Cadin qui approfondit le travail sur les carrières nomades ou encore les travaux de Piore et Doeringer sur la division en deux marchés du travail et ses conséquences pour la mobilité des collaborateurs.

Ces références ne sont pas exhaustives. Toutes les références pertinentes en lien avec le sujet et les arguments mobilisés par les personnes candidates sont acceptées et valorisées.

ÉLÉMENTS INDICATIFS SUR LA PARTIE DIDACTIQUE ET PÉDAGOGIQUE

- Proposition pour les STS « Support à l'action managériale » :

Il paraît naturel d'effectuer le travail de la partie didactique et pédagogique en s'appuyant sur le bloc de compétences 3 de ce référentiel : collaboration à la gestion des ressources humaines.

Il est possible d'inscrire sa proposition au niveau du thème : accompagnement aux mobilités professionnelle et géographique (3.1.4 dans le référentiel). Les savoirs spécifiques pour l'activité sont les suivants : accueil et intégration des nouveaux personnels et des personnels en mobilité, y compris internationale ; formes de la mobilité internationale des ressources humaines.

Cette partie du référentiel semble être la plus facile à mobiliser pour la transposition didactique et pédagogique. Cependant, il est possible d'accepter toutes les réponses cohérentes et justifiées. Dans le cas d'un choix identique à celui proposé dans ce rapport, les personnes candidates pouvaient mener une réflexion sur la différence entre les termes du référentiel et ceux du sujet.

- **Proposition pour les STS « Gestion de la PME »**

Dans le référentiel de cette STS, le jury a retenu deux éléments alternatifs dans le référentiel du domaine d'activité 4 intitulé « gérer le personnel et contribuer à la gestion des ressources humaines dans la PME ». La personne candidate pouvait proposer une transposition au niveau de l'activité 3.1.1 et 3.1.2 « suivi des formalités et procédures d'embauche et de départ ou organisation et suivi des dossiers du personnel » ou bien dans l'activité 3.2 sur la « participation à la gestion des ressources humaines de la PME ». Ce choix doit être justifié.

Dans les deux propositions, la personne candidate peut rappeler des pré-requis.

Il est également possible de trouver des transversalités avec le thème 5 de l'enseignement de culture juridique, économique et managériale (CEJM) commun aux deux sections ou même en culture générale et expression qui développait cette année le thème du voyage.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Dans la continuité des conseils précédemment rédigés dans les rapports du jury des sessions antérieures, il est conseillé aux personnes candidates :

- Une plus grande attention portée au traitement de la partie didactique et pédagogique du sujet. Bien souvent, les copies proposent un traitement lacunaire de cette partie. Il est indispensable de prendre le temps d'expliquer sa démarche et de justifier les choix effectués en didactique et en pédagogie pour rendre la proposition de séquence réaliste ;
- Un renforcement et une actualisation des connaissances théoriques pour utiliser des références précises au service de l'argumentation dans la copie ;
- Une attention forte sur la forme tant au niveau de l'orthographe que de l'organisation de l'argumentation avec une introduction structurée et un propos construit autour d'un plan.

Références bibliographiques :

Pour des lectures scientifiques spécifiques au sujet :

- ABEL Audrey, BEAUJOLIN-BELLET Rachel, « Les managers intermédiaires, « acteurs des mobilités internes » ? des bricolages révélateurs de tensions », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014.
- CERDIN Jean-Luc, LE PARGNEUX Marie, « Réussite de la mobilité internationale : l'impact des caractéristiques individuelles liées à la carrière », *Question(s) de management*, 2012

- DE BECDELIÈVRE Pauline, GRIMA François, « Faire face aux difficultés d'une carrière protéenne : le cas des chauffeurs Uber », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2021
- DUHAUTOIS Richard, PETIT Héloïse, REMILLION Delphine, *La mobilité professionnelle*, La Découverte, 2012
- MAINHAGU Sébastien, « Les attitudes à l'égard de la carrière : une typologie explicative des dispositions évaluatives des salariés », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2019
- MAINHAGU Sébastien, GRIMA François, DEFIEBRE-MULLER Renaud, « La stabilité professionnelle malgré les normes de mobilité. L'identification au travail source de dépendance et de libre choix », *M@n@gement*, 2018

Et plus généralement :

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

Option B – FINANCE ET CONTRÔLE

SUJET

LES STOCKS AU CŒUR DES PROCESSUS DE DECISION

Le recueil des normes comptables françaises de l'ANC (Autorité des normes comptables) comporte différents articles relatifs aux stocks. Les stocks ont également des incidences en matière de fiscalité et de comptabilité de gestion des entreprises.

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

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

Vous justifierez clairement vos choix.

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	98
Moyenne	7,60
Écart type	3,43
Note minimale	0,50
Note maximale	17
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	24
Comprises entre 5 et moins de 10	45
Comprises entre 10 et moins de 14	25
Égales ou supérieures à 14	4

OBSERVATIONS SUR LE FOND

- S'agissant de la partie scientifique

Le jury estime indispensable que les personnes candidates proposent une définition précise de tous les termes du sujet, notamment en faisant référence au recueil des normes comptables. Par exemple, la définition d'un stock au sens du PCG a été négligée.

Il est important qu'un éclairage théorique soit apporté sur les mots clés du sujet ainsi qu'une présentation élargie des concepts. Par exemple, la notion de processus a été très peu explicitée.

Le jury apprécie que les candidates et les candidats formulent une problématique mais celle-ci doit permettre de traiter l'ensemble des termes du sujet. Il n'existe pas une seule problématique ni de réponse tranchée. Il est intéressant de voir l'argumentation développée, les concepts, analyses, auteurs mobilisés ainsi que le niveau de finesse de la réflexion et des réponses apportées. Par ailleurs, le candidat ou la candidate doit veiller à ce que le plan proposé soit cohérent avec la problématique énoncée et permette de la traiter dans son intégralité.

Les copies présentant des contenus satisfaisants sur la partie scientifique apportent une réflexion construite, argumentée, enrichie de concepts, de théories, d'illustrations pratiques répondant au sujet. Elles reflètent une capacité à raisonner sur les concepts et à mobiliser des connaissances techniques relevant du domaine de l'option en lien avec le sujet. Le développement ne doit pas se cantonner à une présentation des théories issues du management. Par exemple, le jury attendait la présentation et l'analyse des méthodes de gestion des stocks, des méthodes de valorisation des stocks ainsi que des contraintes réglementaires, comptables et fiscales associées à la gestion des stocks.

Le jury apprécie les propositions de mise en actualité du sujet (il n'est pas utile d'écrire sur la copie « c'est un sujet intéressant »). Toutefois, l'actualité de référence doit rester dans le domaine de la gestion d'entreprise. Un travail de veille informationnelle sur l'activité des entreprises est indispensable pour enrichir cet aspect trop souvent négligé ou réduit au rang de la simple anecdote. Le jury apprécie que les candidates et les candidats fassent référence à des auteurs et travaux académiques en lien avec le sujet et le domaine de spécialité. Toutefois, encore trop souvent, certaines références sont plaquées sans explication et parfois mal à propos. La discussion ne doit pas être un dictionnaire de citations sans que le lien avec le sujet soit établi avec le sujet.

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Il est indispensable que la proposition didactique soit en lien avec la partie scientifique. Il est en effet fort dommageable pour le candidat ou la candidate de proposer une séquence préparée à l'avance sans articulation avec la partie scientifique.

Le jury apprécie :

- une proposition didactique justifiée en cohérence avec la partie scientifique ;
- des objectifs clairement exprimés en lien avec les compétences attendues ;

- la capacité de certains candidats et candidates à situer l'étude dans l'ensemble de la formation au BTS « Comptabilité et gestion » ;
- dans la partie évaluation, la présentation d'outils d'évaluation par compétences en lien avec la séquence proposée ;
- des activités proposées réalistes et concrètes dans leur déroulement.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les meilleures copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition scientifique des termes, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. Les candidates et les candidats doivent en particulier veiller à ce que la problématique découle de la réflexion menée autour des termes du sujet de la partie scientifique.

Il est rappelé également que la commission attend, de la part d'enseignantes et d'enseignants, des copies soignées, avec davantage d'attention portée à l'expression écrite et à la présentation. Les meilleures copies sont aussi celles qui répondaient à cette exigence.

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

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

- S'agissant de la partie scientifique

Éléments contextuels :

Contextualisation du sujet (type d'entreprise : commerciale, industrielle, de services)

Introduction / Concepts attendus :

Stock : différence avec une immobilisation et différents types de stocks : on attend les définitions du PCG (recueil des normes comptables).

Décision : définition et nature de la décision, liens avec les stocks, lien avec les objectifs.

Processus : différents acteurs, différentes étapes.

Lien entre les 3 notions.

La prise de décision a comme enjeu la performance de l'entreprise. Les outils comptables ne sont pas décorrés de la performance.

Problématique : La performance de l'entreprise tient-elle à la gestion des stocks ?

Proposition 1 :

1. Les stocks, source informationnelle pour les décisions stratégiques.
- A. Les normes et contraintes (valorisation, inventaire, articles du code de commerce).

B. Les utilisateurs de l'information (les financiers pour le pilotage de la trésorerie, le contrôleur de gestion avec l'analyse de la chaîne de production et les modes de production, l'analyse du chiffre d'affaires) → outil dont le périmètre d'influence est plus large.

2. Les stocks, objet d'optimisation pour les décisions opérationnelles.

A. Dans la démarche budgétaire (modèle de Wilson et variantes, autres modèles).

B. Dans le cadre des questions fiscales.

Proposition 2 :

1. La mesure de la performance par une gestion normée des stocks

A. Les stocks et la démarche comptable (dépréciation, méthodes de valorisation des stocks, principes comptables).

B. Les stocks et la démarche budgétaire (gestion des approvisionnements, gestion de production).

C. Les stocks et la démarche fiscale.

2. La recherche de la performance par une gestion proactive des stocks

A. L'analyse de la trésorerie (poids des stocks dans l'actif, BFR, BFR normatif).

B. L'analyse de la production (choix des fournisseurs, stock de réapprovisionnement, gestion du SI, Lean management, évènement déclencheur de la commande, chaîne de valeur, QCD : coût qualité délai).

C. L'analyse du chiffre d'affaires et le taux de marge.

- S'agissant de la partie didactique

Il était possible de situer le sujet dans différents processus du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion » :

- Les écritures d'inventaire liées aux stocks ;
- Les méthodes de valorisation des stocks ;
- La place des stocks dans l'analyse de la situation financière d'une entreprise.

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

Proposition 1 : Les méthodes de valorisation des stocks

Le jury a apprécié les propositions pédagogiques qui positionnaient les stocks au cœur de la séquence et non comme une étape « anecdotique » dans le processus de calcul d'un coût complet.

Éléments du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion »

P5 – Analyse et prévision de l'activité

5.2. : Calcul, contrôle et analyse des coûts de revient des activités, produits et services de l'organisation

5.2.2. Mise en œuvre d'un système de calcul de coûts

Savoirs associés : Méthodes d'évaluation des stocks : Coût Moyen Pondéré, Premier Entré – Premier Sorti

Compétences : Calculer les charges incorporées au calcul des coûts.

Résultats attendus : L'évaluation des stocks et la mise en évidence des différences d'inventaire.

Place de la séquence :

Cette séance se place de préférence en première année de formation (octobre – novembre).

Objectifs :

- Caractériser les différences méthodes de valorisation des stocks.
- Mettre en œuvre les différences méthodes de valorisation des stocks.
- Analyser l'impact du choix d'une méthode de valorisation des stocks sur le résultat de l'entreprise.

Pré requis :

Processus 5 :

5.1.2. Recensement des coûts associés à une activité, un produit ou un service de l'organisation (processus de production d'un bien ou d'un service et schéma associé).

5.2.1. Sélection, recherche et extraction d'informations pertinentes.

Processus 1 :

1.1. Analyse du système d'information comptable.

1.2. Contrôle des documents commerciaux.

1.2.2. Tenue et suivi des dossiers fournisseurs : du contrôle de la commande au contrôle du règlement.

Transversalités :

Cours de Culture économique, juridique et managériale :

Thème 3 : L'organisation de l'activité de l'entreprise, en particulier les choix de production et le financement.

Processus 2

2.3.1. Réalisation, enregistrement, contrôle des travaux d'inventaire relatif aux clients, aux fournisseurs et aux stocks

Supports :

Une situation contextualisée relative à une entreprise avec :

- Des bons d'entrée en stock.
- Des bons de sortie de stock.

Déroulement :

Séance de TD : Le professeur met les élèves par groupe, en salle informatique. Il donne le dossier d'informations de l'entreprise avec les informations relatives aux stocks et l'accès au PGI de l'entreprise.

Les missions à accomplir :

- Identifier le stock initial au début de la période concernée sur le PGI.
- Établir les fiches de stocks en fonction des différentes méthodes possibles (utilisation d'Excel).
- Analyser l'impact de ces écritures sur les documents de synthèse.

Évaluation :

Par compétences, au fil de l'eau afin d'alimenter une situation de certification.

Proposition 2 : analyse de la performance de l'organisation.

Éléments du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion »

P2 – Contrôle et production de l'information financière.

2.3. Réalisation des opérations d'inventaire

Savoirs associés : Principes comptables, rôle et intérêt de l'inventaire, inventaire physique et inventaire permanent, enregistrements comptables associés.

Compétences : Analyser, traiter et enregistrer les opérations d'inventaire nécessaires et obligatoires relatives aux stocks dans le respect des principes comptables en vigueur.

Résultats attendus : Des enregistrements comptables relatifs aux opérations d'inventaire conformes à la réglementation et aux procédures et à leur contrôle.

Place de la séquence :

Cette séance se place de préférence en fin de première année de formation (mars- avril).

Objectifs :

- Caractériser les différentes méthodes de valorisation des stocks.
- Mettre en œuvre les différentes méthodes de valorisation des stocks.
- Analyser l'impact du choix d'une méthode de valorisation des stocks sur le résultat de l'entreprise.

Pré requis :

Processus 1 – Contrôle et traitement comptable des opérations commerciales.

1.1. Analyse du système d'information comptable (SIC)

1.1.2. *Repérage de l'organisation comptable : la hiérarchie des travaux comptables.*

1.1.3. *Repérage des sources du droit comptable et des obligations liées à l'exercice du métier.*

Processus 2 – Contrôle et production de l'information financière.

2.1. Conduite d'une veille réglementaire nécessaire à l'établissement des comptes.

2.1.1. *Identification des évolutions de la réglementation comptable et fiscale.*

Transversalités :

Cours de Culture économique, juridique et managériale :

Thème 3 : L'organisation de l'activité de l'entreprise, en particulier les choix de production et le financement.

Processus 5 :

5.1.2. Recensement des coûts associés à une activité, un produit ou un service de l'organisation (processus de production d'un bien ou d'un service et schéma associé).

5.2.1. Sélection, recherche et extraction d'informations pertinentes.

Supports :

Une situation contextualisée relative à une entreprise avec :

- Une balance avant inventaire ;
- Des bons d'entrée et de sortie de stock.

Déroulement :

Séance de TD : Le professeur met les élèves par groupe, en salle informatique. Il donne le dossier d'informations de l'entreprise avec les informations relatives aux stocks et l'accès au PGI de l'entreprise.

Les missions à accomplir :

- Identifier le stock initial au début de la période concernée sur le PGI.
- Saisir les bons d'entrée et de sortie des stocks dans le module Gestion commerciale.
- Établir les fiches de stocks en fonction des différentes méthodes possibles (utilisation d'Excel).
- Enregistrer les écritures d'inventaire dans le module Comptable.
- Analyser l'impact de ces écritures sur les documents de synthèse.

Évaluation :

Par compétences, au fil de l'eau afin d'alimenter une situation de certification.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET CANDIDATS

Il s'agit d'une épreuve de finance et contrôle : le sujet doit donc être traité dans cette perspective et non d'un point de vue purement managérial ou économique.

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

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

Le simple énoncé des concepts n'est pas suffisant et le jury regrette que beaucoup de candidates et candidats n'explicitent pas les techniques en lien avec l'option et ne s'en servent pas dans la construction d'une véritable argumentation.

Pour répondre à ces objectifs, la première étape est de formuler une problématique : chaque développement (et donc chaque concept sélectionné) doit permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Le jury doit comprendre comment cette problématique est établie : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle doit définir les termes du sujet, les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique et à l'annonce d'un plan justifié (qui répond à la problématique). Pour la partie scientifique, le jury apprécie que le plan soit structuré autour de deux parties, chacune comprenant à minima deux sous-parties.

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne une partie théorique (la présentation des aspects scientifiques) et une partie pédagogique (la justification des choix didactiques et pédagogiques lors d'une séance). Ces deux parties doivent être liées.

Concernant la partie didactique/pédagogique, le jury conseille aux candidates et candidats de ne pas fournir l'intégralité du cas du support de formation proposé. Outre une description du support, il est attendu du candidat ou de la candidate la justification cohérente des choix didactiques et pédagogiques.

Sur l'ensemble, quatre écueils sont à éviter :

- la référence récurrente aux sciences de l'éducation pour illustrer la partie pédagogique ;
- la production d'un catalogue de techniques de gestion sans prise de recul ;
- la présentation d'une séquence pédagogique sans véritable réflexion sur les savoirs fondamentaux et leur reformulation pour la classe (une fiche de préparation de cours ne constitue pas forcément une réflexion didactique si elle n'est pas exploitée) ;
- une évaluation purement déclarative, parfois sans lien direct avec les objectifs de la séquence.

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

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

Indications bibliographiques

Sur le sujet

BONNEY, Maurice et JABER, Mohamad Y. Environmentally responsible inventory models: Non-classical models for a non-classical era. *International Journal of Production Economics*, 2011, vol. 133, no 1, p. 43-53.

WU, Qi, MUTHURAMAN, Kumar, et SESHADRI, Sridhar. Effect of financing costs and constraints on real investments: The case of inventories. *Production and Operations Management*, 2019, vol. 28, no 10, p. 2573-2593.

DU JARDIN, Philippe et SÉVERIN 1, Éric. BFR et difficultés financières dans les TPE françaises: étude exploratoire des trajectoires de faillite. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2015, no 1, p. 69-88.

DA SILVA STEFANO, Gustavo, DOS SANTOS ANTUNES, Tiago, LACERDA, Daniel Pacheco, et al. The impacts of inventory in transfer pricing and net income: Differences between traditional accounting and throughput accounting. *The British Accounting Review*, 2022, vol. 54, no 2, p. 101001.

FENG, Mei, LI, Chan, MCVAY, Sarah E., et al. Does ineffective internal control over financial reporting affect a firm's operations? Evidence from firms' inventory management. *The Accounting Review*, 2015, vol. 90, no 2, p. 529-557.

KAUFINGER, Gregory G. et NEUENSCHWANDER, Chris. Retail Apocalypse? Maybe blame accounting. Investigating inventory valuation as a determinant of retail firm failure. *American Journal of Business*, 2020, vol. 35, no 2, p. 83-101.

HWANG, Iny, JUNG, Taejin, LEE, Woo-Jong, et al. Asymmetric inventory management and the direction of sales changes. *Contemporary Accounting Research*, 2021, vol. 38, no 1, p. 676-706.

Générales

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

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

Le site de l'autorité des normes comptables : www.anc.gouv.fr

Le site de la fondation nationale pour l'enseignement de la gestion de l'entreprise : www.fnege.org

Le site de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières : www.lacademie.info

OPTION C – MARKETING

SUJET

SUJET : LES TRANSFORMATIONS DES PRATIQUES COMMERCIALES EN BUSINESS TO BUSINESS (B TO B) A L'ERE NUMERIQUE.

Les technologies numériques ont conduit à des évolutions importantes dans les pratiques des entreprises, en particulier dans leurs interactions avec leurs clients. Ceci conduit à s'interroger sur les effets du numérique sur les relations commerciales des entreprises.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies :	217
Distribution des notes	
Moyenne	6.38
Note la plus élevée	15
Note la plus basse	0.5
Écart-type	3.31
Répartition des notes en effectifs	
Inférieure à 5	74
Comprises entre 5 et moins de 10	110
Comprises entre 10 et moins de 14	27
Égales ou supérieures à 14	6

Pour l'épreuve marketing de la session 2023 du concours de l'agrégation interne de la section économie et gestion, le nombre de copies est de 217. Ce nombre est en augmentation par rapport à celui de l'année 2022 qui était de 181, soit une augmentation de 19.9 %.

La note la plus élevée obtenue en 2023 est de 15 alors qu'elle était de 15,5 pour la session 2022 et de 16.5 pour la session 2021.

La moyenne des notes en 2023, soit 6.38, est inférieure de 0.33 point à la moyenne obtenue en 2022 (moyenne de 6.71).

En 2023, 34.1 % des copies ont une note inférieure à 5 ; 50.7 % des notes sont comprises entre 5 et moins de 10 et 15.2 % des copies obtiennent une note supérieure ou égale à 10.

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

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

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES

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

Présentation du sujet

Au préalable, il était important de définir l'ensemble des termes du sujet dès l'introduction

La définition du marketing Business-to-Business (B-to-B ou B2B), encore appelé marketing d'affaires était essentielle. En effet, le sujet spécifie clairement « business to business ». Les copies qui traitaient conceptuellement ou dans les exemples pratiques d'autres relations telles que le Business to Consumer (B to C) sont par conséquent hors sujet.

Le marketing business to business ou marketing B to B est le marketing des entreprises qui vendent des biens et des services (BS) à des professionnels, par opposition au marketing de la grande consommation (marketing business to consumers ou marketing B to C) où acheteurs et consommateurs sont des individus et des familles, et plus récemment au marketing consumers to consumers (C to C) apparu avec l'émergence des plateformes numériques.

Le secteur du B to B est caractérisé par une composante de service importante (vente avec formation, accompagnement, maintenance, SAV, etc.), la nature hétérogène des biens échangés (biens qui entrent dans la composition du produit fini, biens qui contribuent à sa fabrication...), et un nombre restreint de clients potentiels généralement concentrés, spécialisés, hétérogènes et souvent internationaux.

Le secteur du B to B est caractérisé par la diversité des acteurs en termes de taille (Chiffre d'affaires, nombre de salariés), statut juridique, activité etc... : entreprises, administrations, artisans, professions libérales, associations, coopératives agricoles etc. Il représente les deux tiers des échanges commerciaux de l'Union Européenne (Mercator). Le candidat pouvait faire le choix de se centrer sur les entreprises d'une certaine taille, et exclure les professions libérales et les artisans en considérant qu'un médecin ou un plombier ont un comportement proche d'un consommateur. Les relations d'affaires avec les administrations et les entreprises publiques sont aussi plutôt exclues du sujet (environnement institutionnel très particulier, règles des appels d'offre contraignantes), modifiant la gestion de la

relation client (mieux disant, approche relationnelle limitée). Le sujet spécifiait par ailleurs clairement « des entreprises ».

Plusieurs secteurs concernés par l'approche B to B pouvaient illustrer les propos : les relations clients-fournisseurs, par exemple en amont les relations entre industriels (marketing industriel), ou en aval les relations entre industriels et distributeurs (pour les achats de marques nationales ou de marques de distributeurs) ; les relations des transformateurs et/ou distributeurs avec les producteurs de matières premières ou encore les relations entre les chargeurs et les Prestataires de Services Logistiques (PSL), ou entre les fournisseurs de services d'ingénierie informatique et les entreprises clientes.

Bien que le sujet suggère une approche dyadique (client – fournisseur « *en particulier dans leurs interactions avec leurs clients* »), les candidats pouvaient relever que la tendance est plutôt aux écosystèmes (voir la théorie des réseaux à propos des écosystèmes d'affaires, des filières avec chaînes d'acteurs, de la supply chain aux interactions denses et multi-acteurs, des clusters d'innovation, d'échanges, partage de ressources et de systèmes d'information entre plusieurs organisations).

Les pratiques commerciales B-to-B diffèrent des pratiques commerciales B-to-C en raison des différences dans les clients cibles et les objectifs d'affaires. Les spécificités des pratiques commerciales B-to-B incluent :

- Cycle de vente plus long (négociations complexes, coûts de transaction élevés- recherche de partenaires, échanges d'informations, rédaction de cahiers des charges, Co création de ces cahiers des charges) et incluant un collectif d'acteurs (acheteurs, décideurs, prescripteurs, utilisateurs etc.).
- Relations à long terme : approches relationnelles, surtout pour les achats au cœur du Business model, les achats stratégiques. Elles renvoient au courant du Marketing relationnel (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Elles se traduisent parfois par une contractualisation sur plusieurs années, et la création de relations d'affaires long terme, avec des contrats complexes pour garantir la protection des intérêts des parties. Les approches transactionnelles existent toutefois encore, par exemple avec la pratique des enchères inversées sur internet pour obtenir le prix le plus bas, sans volonté de poursuivre la relation.
- Approches de plus en plus orientées clients (et non plus exclusivement produits), et valeur-vie des clients.
- Dans un contexte inflationniste, tensions, car partage de la rente ; retour des approches transactionnelles (ex : négociations « dures » entre agro-industriels et distributeurs)
- Approche de vente axée sur les données, considérations multiples telles que les coûts, les bénéfices et les objectifs de leurs clients. Processus d'achat supposé rationnel, avec KPI. Place à la rationalité plutôt qu'à l'affectivité dans les processus de décisions d'achat. Mais importance de la confiance ou de l'engagement, dans les relations en *business-to-business* (Andaleeb, 1996 ; Morgan et Hunt, 1994).
- Poids croissant des services dans l'évaluation des fournisseurs industriels, des auteurs ont analysé l'applicabilité du SERVQUAL à la mesure de la qualité des services en *business-to-business*.
- Communications formelles pouvant inclure des présentations formelles, des rapports et des réunions.

L'ère du numérique est caractérisée par la diffusion rapide et massive des technologies numériques telles que l'internet, les ordinateurs, les smartphones et les réseaux sociaux. La numérisation de l'information et la puissance de calcul des outils informatiques ont également facilité la constitution de bases de données très importantes (le Big Data), l'analyse de grandes quantités de données, l'intelligence artificielle. L'information est disponible en temps réel, pour tout le monde et à un coût très faible, et peut être délivrée avec un niveau d'analyse automatique qui progresse à grand pas (Chat GPT).

L'ère du numérique a ouvert de nouvelles possibilités pour les entreprises. Dans leurs relations B2B, elle impacte les structures de marché et le pouvoir de négociation ainsi que la gestion de la relation client - Customer Relationship Management (CRM).

Développement du numérique dans le processus de vente des entreprises en B to B. Le développement massif des SFA (sales force automation) vise ainsi à accroître la productivité et la performance des entreprises. Un certain nombre de bénéfices potentiels sont attendus : la réduction des coûts, l'augmentation de la productivité, une meilleure flexibilité dans le service apporté aux clients, l'amélioration des pratiques... de la même façon elle permet d'améliorer les ventes. (Barker et al., 2009).

En même temps, cette évolution des pratiques a amené à un certain nombre d'éléments négatifs : une non appropriation par les commerciaux. Un certain nombre de travaux mettent en évidence les problèmes liés à l'acceptation de l'utilisation de la technologie, mobilisant principalement le modèle TAM, (Modèle d'Acceptation de la Technologie, Davis, 1989). Cette non adoption ou acceptation vient ainsi nuancer les bénéfices potentiels attendus.

De la même façon, un certain nombre de points négatifs sont mis en évidence dans les interactions clients/vendeurs, principalement la désintermédiation que le numérique entraîne.

D'un point de vue théorique, le candidat pouvait mobiliser les approches suivantes :

Le courant des approches relationnelles versus transactionnelles. En B to B, les deux approches coexistent. Les technologies numériques rebattent les cartes et provoquent des tensions entre les deux approches (ce qui pouvait constituer un angle pour la problématisation).

- Approche transactionnelle : optique vente, court terme, gagnant-perdant dans les négociations B to B, pas de volonté de considérer la relation long terme avec le client. Paradigme SCP (Structure, Comportement, Performance) : les structures de marché conditionnent le comportement et la stratégie des acteurs, qui conditionnent leurs performances. Or les Structures de marchés sont très hétérogènes, pouvoir de négociation divers, situation de monopole, oligopole, concentration, concurrence plus ou moins intense, situations de dépendance : Monopole, oligopole (1 fournisseur, quelques fournisseurs), monopole, oligopole (1 client, quelques clients).
- Approche relationnelle : Courant théorique largement mobilisé en B2B par le groupe IMP- (Industrial Marketing & Purchasing)- approche centrée sur la stratégie relationnelle en B to B. Importance de la confiance entre entreprises, qui conditionne leur engagement et leur intention de continuer à collaborer... Favorise une collaboration étroite entre les partenaires commerciaux, et une vision gagnant-gagnant.

Pouvaient être évoqués la Coopétition (contraction entre coopération et compétition entre les acteurs), mais aussi le succès des structures hybrides (franchise, partenariat Verticale ; coopérative, partenariat Horizontal), entre marché (rôle du prix) et intégration (rôle de la hiérarchie). Rôle du contrat/confiance pour stabiliser la relation Moyen et Long terme (Williamson, 85 : les contrats moyens long terme stabilisent la relation, réduisant les coûts de transaction). Liens satisfaction-confiance-engagement (Morgan et Hunt, 1994) auteurs clé dans échanges fournisseurs-clients.

Le courant des pratiques peut constituer un autre angle pour la problématisation, en pointant le caractère à la fois encapacitant et contraignant des outils numériques sur les pratiques commerciales en B to B.

- La théorie des pratiques, initialement issue des théories de l'organisation et adaptée en marketing, propose un cadre de compréhension de l'action collective organisée reposant sur trois dimensions :

la praxis, les pratiques et les praticiens (Whittington, 2006 ; Jarzabkowski et al., 2007 ; Whittington, 2007). Dans ce cadre, les pratiques sont des combinaisons d'outils, d'artefacts, de techniques, de technologies, mais aussi de discours, récits, symboles ou encore de traditions, normes, routines ou valeurs (Reckwitz, 2002 ; Jarzabkowski, 2004). Selon cette théorie, la pratique s'inscrit dans trois dispositifs. Le premier dispositif regroupe les significations (éléments symboliques et sociaux) et s'appuie sur les représentations mentales, les motivations et émotions (Reckwitz, 2002). Le second repose sur les compétences, incluant toutes les capacités cognitives de savoir-faire et de connaissance. Le troisième met en avant la matérialité, c'est-à-dire les éléments tels que les outils, les artefacts, les technologies, les objets et les infrastructures (Shove et Pantzar, 2005 ; Shove et al., 2007 ; Shove et al., 2012). Les pratiques se trouvent à l'intersection de ces trois dispositifs. Sans nécessairement connaître cette théorie, les candidats pouvaient proposer un développement s'appuyant sur (1) les compétences pour les commerciaux B to B à l'ère numérique, (2) le rôle des éléments matériels (outils numériques) et (3) pour les meilleures copies, avoir entrevu les effets sur des éléments liés au sens (sentiment de perte de pouvoir, contrôle formel ou normatif induit par les outils par exemple).

La problématisation

Comme suggéré dans l'approche théorique, plusieurs angles pouvaient être mobilisés pour problématiser le sujet. Une problématisation simple pouvait porter sur la transformation des pratiques, comme suit : « Dans quelles mesures les outils du numérique transforment-ils les pratiques commerciales dans un contexte B to B ? ». D'autres problématizations sont possibles, davantage centrées sur le rôle du commercial, comme par exemple : « Dans quelle mesure l'utilisation de technologie d'interface par le commercial peut conduire à une meilleure performance ? »

Analyse du sujet

On attend des candidats qu'ils s'interrogent sur les termes précis du sujet proposé, éventuellement à partir d'une « accroche » démontrant l'intérêt du sujet (voir la partie introductive précédente).

Une proposition de plan :

- I) Les outils numériques remodelent les infrastructures et les relations de pouvoir du commerce B to B

Cette première partie discute les modifications des infrastructures du commerce B to B induites par le numérique.

- A. Les outils numériques modifient profondément les infrastructures du commerce B to B

Le numérique permet la désintermédiation

- Le numérique a élargi les canaux de distribution/de vente, en permettant aux entreprises de vendre en ligne directement à leurs clients ou via des plateformes telles que les marketplaces en ligne. Avant l'ère du numérique et du e-commerce, la connaissance clients et l'accès aux clients finaux étaient possibles via les distributeurs (ou des études consommateurs ad-hoc, couteuses, et non immédiates) l'information est une source de pouvoir (French et Raven, 1959). L'ère du numérique a permis l'expansion de DNVB pour Digital Native Vertical Brand. Ce sont des marques/entreprises 100% digitalisées dès leur création, pensées dès leur naissance pour distribuer directement leurs produits aux consommateurs via une boutique en ligne et les réseaux sociaux, sans avoir besoin des distributeurs traditionnels.

- Apparition des cyber médiaires et plateformes (Amazon, Cdiscount, Alibaba, Booking etc.) : nouveaux intermédiaires qui permettent un accès direct des industriels aux consommateurs finaux, sans passer par les structures physiques des distributeurs historiques (mortar, devenus omnicanaux).

Une approche commerciale ciblée grâce à l'accès aux données massives (big data)

- Les technologies numériques ont permis une interaction en temps réel avec les clients finaux et ont facilité la collecte et l'analyse de données sur leur comportement et leurs préférences. Elles ont aidé les entreprises à personnaliser leurs approches marketing et de vente, ce qui a amélioré l'expérience client (les chatbots et les systèmes d'assistance automatisés). L'exemple de Blédina qui a un accès direct via réseaux sociaux aux consommateurs finaux : moins besoin de la connaissance client des distributeurs alimentaires et de leurs centrales d'achats/référencement, des boutiques ; autre exemple Eutelsat qui par un traitement fin des données optimise le *scoring* et la qualification des *leads* et ainsi cible plus efficacement ses prospects.
- Transformation digitale des organisations : plus de compétences/maitrise des outils digitaux, omniprésents dans la relation commerciale client-fournisseur, aux différentes étapes du processus de vente et construction de la relation commerciale. Les technologies numériques permettent de mieux cibler les prospects et d'améliorer la communication avec les clients existants.

Les outils numériques au service de l'efficacité des pratiques commerciales

- Les échanges électroniques B to B : ils ne sont pas nouveaux et ne sont pas nés avec internet puisqu'il existait déjà des Echanges de Données Informatiques (EDI) depuis le début des années 1980 entre industriels et distributeurs, ou entre constructeurs automobile et sous-traitants ; puces RFID (Radio Frequency IDentification) amélioration des process logistiques (les puces dans les produits améliorent la traçabilité).
- L'ère du tout numérique accélère la transformation des process, et la relation client B2B en particulier, SI partagés, connectés. Optimisation, intégration des processus d'achat ; permet d'intégrer les flux (produits, infos, financiers) et ces acteurs dans un même système d'information pour réduire les erreurs, les coûts et les délais.
- E-procurement (veille en ligne, enchères inversées) ; Automation d'achat pour produits peu importants. Exemple des enchères inversées avec pour objectif la réduction des coûts (optimisation). Lorsque cette logique est poussée aux limites, la destruction de valeur est possible, en nivelant l'offre par le bas. Toutefois, le concept de négociation en ligne a été « survendu » en mettant en avant les bénéfices de la transparence des échanges. Dans la réalité, le relationnel, la qualité, la constance, la fiabilité, largement fondés sur les relations interpersonnelles, continuent à jouer un rôle déterminant dans le processus d'achat industriel.
- Le *Selling Chain Management* (ou automatisation des processus de commande) est l'automatisation des processus de commande, de la demande d'information à la prise de commande. L'objectif de ces applications est de faciliter le processus de commande du client ou des vendeurs, d'accroître le niveau de service, de favoriser la personnalisation des produits, d'améliorer l'efficacité de la force de vente : automatisation de certaines fonctions, gestion d'agenda de groupe, vente collaborative, planification, etc. Les applications du Selling Chain Management incluent typiquement les catalogues électroniques, les cotations de prix, l'information sur la disponibilité des produits, la gestion des commandes, la gestion des contrats de vente, la signature électronique des contrats, la gestion des vendeurs et de leurs commissions. Désormais l'Intelligence Artificielle, devient-elle une nouvelle étape ?

Conclusion : L'intégration numérique permet d'optimiser les échanges (plus d'efficacité, réduction des coûts, des erreurs, des ruptures de stocks etc.), mais aussi d'« enfermer les clients » -empowerment (après intégration et apprentissage des outils, difficile de changer de fournisseurs)

- B. Les outils numériques modifient le rapport de force entre entreprises et fournisseurs dans un contexte B2B
 - Modification du pouvoir de négociation avec canaux de distribution historiques (Moati, 2021).
 - Baisse des marges arrière (pratiques commerciales entre industriels et distributeurs, financement par les industriels de la mise en avant des produits, tête de gondoles, promotions, catalogues, mais aussi ventes des données collectées via les cartes de fidélité- ventes du distributeur à l'industriel, soit flux financier inverse que pour les transactions sur les produits).
 - Davantage de transparence prix-accès aux données- et puissance de calcul
 - Au plan théorique, conforme au paradigme SCP, performance de certains acteurs impactée, dépôts de bilan

Paradigme SCP (Economie industrielle, Porter, 1980) : les structures de marché conditionnent le comportement des organisations (leurs Stratégie), qui conditionne leurs performances. C'est particulièrement vrai dans les relations Industriels-distributeurs (par exemple), même si l'Etat essaie régulièrement ici de rééquilibrer le rapport de force entre industriels (PME notamment) et GDA en vain. Oligopsonie, donc pouvoir de négociation fort des principaux groupes de distributeurs en France, même si les lois Egalim (1 et 2, 2018, 2020), cherchent à réglementer les pratiques commerciales abusives, en favorisant une répartition plus juste des marges et les contractualisations tripartites (agriculteurs, industriels, distributeurs).

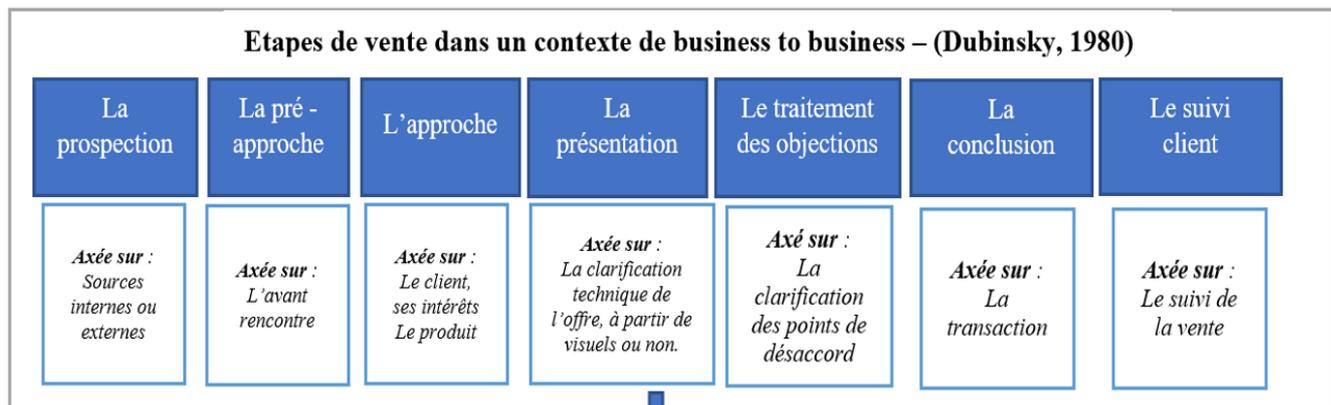
L'ère du numérique a modifié les structures de marché en favorisant l'arrivée de nouveaux entrants, les cyber médias. Les entreprises historiques, notamment les distributeurs physiques ne sont plus des intermédiaires incontournables, d'où la baisse de leur pouvoir de négociation). Pour les produits alimentaires, impact fort sur les négociations commerciales (qui doivent être terminées, contractualisées pour le 1^{er} mars de chaque année).

II. Les outils numériques remodelent le rôle du commercial

A. Les outils numériques « encapacitent » le vendeur

« Encapaciter » est un néologisme utilisé pour traduire la notion d'« empowerment ». Les outils numériques peuvent renforcer ou augmenter les capacités du vendeur (Ahearne & Rapp, 2010, p. 113). En B to B, contrairement au B to C, la technologie est essentiellement utilisée par le vendeur (et non par le client) (Ahearne & Rapp, 2010).

Le développement peut s'appuyer sur les différents modèles présentant les étapes du processus de vente, comme par exemple The Personal Selling Process (PSP) (Dubinsky, 1980) – pour chacune des étapes, un certain nombre de techniques sont employées, en particulier dans les interactions avec les clients.



Le candidat peut développer l'usage du numérique dans chacune des étapes du processus de vente.

L'e-CRM est un ensemble de dispositifs automatiques qui exploitent à la fois la base de données et Internet. Chaque détection d'un changement de comportement est une information qui peut provoquer une procédure de communication.

Le CRM peut être vu selon plusieurs perspectives : il systématise et automatise certaines communications avec les clients, il augmente l'efficacité commerciale de la force de vente et les moyens de contrôle, mais aussi génère des opportunités de collaboration interne.

On parle aussi de Sales Force Automation (SFA) : « Sales force automation (SFA) is the use of software to automate sales tasks, including sales activities, order processing, customer management, sales forecasting and analysis, sales force management, and information sharing. » (Barker et al., 2009, p. 233). L'automatisation des tâches administratives du vendeur lui libère du temps qu'il peut investir dans la relation client.

On peut aussi proposer que l'utilisation du numérique affecte positivement la performance des vendeurs via des mécanismes de médiation spécifiques. ; caractéristiques individuelles des vendeurs, comportement du vendeur et caractéristiques de la tâche (Ahearne et al., 2008).

La performance générée ne dépend pas que du numérique ! 3 médiateurs sont mis en avant :

- ❖ Comportement du vendeur
- ❖ Caractéristiques des tâches
- ❖ Caractéristiques des vendeurs

On mobilise pour cela la théorie TTF (task technology fit). TTF : technologie des tâches- la théorie de l'ajustement (TTF) en examinant les mécanismes par lesquels l'utilisation de l'informatique par la force de vente influence les performances du vendeur. (Goodhue & Thompson, 1995).

Les vendeurs atteignent des niveaux de performance élevés, pas uniquement par la technologie, mais plutôt indirectement à travers des mécanismes de facilitation qui sont directement influencés par l'utilisation de la technologie.

L'augmentation de la technologie affecte également de manière positive et significative les connaissances des vendeurs. (Ahearne et al., 2008). C'est notamment le cas avec l'utilisation des réseaux sociaux. Social selling : ensemble des pratiques des commerciaux sur les réseaux sociaux dans l'objectif de développer des relations commerciales ; exploités par les directions des ventes, dans le cadre de stratégies relationnelles ; elles s'ajoutent aux pratiques professionnelles fondées sur les rencontres en face à face. Comportements extra-rôle (Julienne et Lhosa, 2020) : endosser le rôle d'ami, orientation client proactive avec les réseaux sociaux.

Exemple : L'entreprise Locarchives, qui propose un service de numérisation et conservation des archives des entreprises, a fait évoluer son approche de la prospection vers une pratique d'inbound marketing fondée sur la production de contenus de qualité (livres blancs, webinaires, vidéos, infographies...) ; tout en automatisant son processus de prospection, cette stratégie a permis à l'entreprise de doubler son taux d'engagement sur son site internet et de générer 1,5 fois plus d'opportunités (lead generation) à budget constant (exemple tiré de l'ouvrage de M. Diviné)

Pratiques des réseaux sociaux type LinkedIn orientées vers

- la vente – poster des contenus ou liker des contenus de ses clients ou prospects pour créer une proximité avec sa cible « augmenter sa présence vis-à-vis des prospects » ; compétences de réseautage mobilisées + principes marketing d'omniprésence + agilité ; les moyens peu coûteux pour TPE, artisans, consultants d'augmenter proximité relationnelle (et identitaire) avec prospects/clients.

- le social media marketing : ce n'est pas la seule approche one to one pour vendre, mais cela permet de promouvoir la marque auprès du marché, rôle traditionnellement attribué au service marketing (Julienne, Damperat et Franck, 2019), de communiquer sur ce que fait l'entreprise, d'augmenter sa notoriété... Stratégie d'inbound marketing- commerciaux s'appuient sur la publication, le partage, les commentaires, et les mentions « j'aime ». Le contenu vient souvent du marketing de l'entreprise, mais aussi de sources externes ; cela nécessite donc des compétences rédactionnelles, de la créativité, la maîtrise des fonctionnalités de LinkedIn, des conventions sur RSP, comme par exemple connaître les horaires de publication de LinkedIn (nouvelles compétences).

- Le personal branding, intérêt personnel du commercial ; affirmer des pensées, des valeurs, des opinions (politiques, sociales et managériales), valoriser ses actions professionnelles dans le but de développer sa « marque personnelle ». Cela implique souvent de mêler vie personnelle et professionnelle. Le risque d'une focalisation excessive sur le personal branding conduit certaines entreprises à décourager l'utilisation du social selling, et augmente le risque de turn-over au sein des entreprises.

A propos des pratiques commerciales innovantes et de l'usage des réseaux sociaux : les entreprises devraient réfléchir à ce qu'elles souhaitent à propos de la présence des commerciaux sur les réseaux sociaux : fournir des contenus ou les former pour créer du contenu (proche du *community manager*) ; pour quelles performances commerciales ? Quelle mesure des effets de cette présence sur les réseaux sociaux sur la performance (commerciale, relationnelle) et de l'impact organisationnel ? Quels enjeux en termes de création de valeur pour le client ?

B. High tech versus low touch : les outils numériques peuvent aussi être contre-productifs

Comme l'explique Brynjolfsson (1993), l'utilisation de l'ordinateur et de la technologie peut ne pas avoir d'effet sur productivité comme prévu et peut nuire à aux performances dans certaines circonstances, principalement s'ils ne sont pas correctement mis en œuvre.

Paradoxes de la technologie : les paradoxes de la technologie tels que présentés par Mick et Fournier (1998). Huit paradoxes centraux des produits technologiques qui suggèrent que la technologie peut à la fois aider et entraver.

- Impact négatif sur les interactions humaines

Risque liée à la perception sociale du vendeur par le client. Liens avec les travaux sur le jugement social de l'individu sur deux dimensions clés : la compétence perçue et la chaleur humaine perçue (Fiske et al., 2007).

Concept de désintermédiation – impact sur la chaleur humaine perçue (Ahearne & Rapp, 2010, p. 116)

Importance de l'humain dans le processus de vente (Dwyer et al., 1987) et particulièrement dans certaines étapes du processus. Exemple : l'argumentaire et la phase de persuasion. La technologie seule n'a pas la capacité de persuader un client. Plusieurs éléments peuvent être mis en évidence.

Difficulté de la technologie à interpréter et à réagir face au client. Importance du verbal et du non verbal. Tout est communication.

La réciprocité : client/vendeur. (Cialdini, 2001)

Autorité : figure d'autorité du vendeur dans le processus de vente. (Cialdini, 2001)

La connaissance du vendeur (Ahearne & Rapp, 2010, p. 119).

Impact sur la compétence perçue du vendeur par le client. La technologie arrive comme un support ou une aide à la vente pour le vendeur.

Les éléments EPR de performance relationnelle des commerciaux (Julienne et Lhosa, 2020), la qualité relationnelle, la force du lien entre vendeur et son client. Il s'agit de la construction multidimensionnelle (satisfaction, confiance, engagement). Son état d'esprit, ses compétences relationnelles, ses comportements de vente, sa personnalité, mais aussi des caractéristiques de la relation. Relève du savoir, du savoir-être ; d'autres EPR ne sont pas des compétences, ils sont plutôt relatifs à l'organisation et au management de l'équipe commerciale : stabilité de la relation, similarité perçue, pouvoir de décision en interne pour adapter la proposition de valeur aux besoins des clients.

D'autres éléments pouvaient être abordés, soit dans le corps du développement, soit en conclusion.

L'importante question de la protection des données pouvait être développée, non pas en évoquant la nécessaire protection des données personnelles, hors sujet ici (le RGPD), mais sous l'angle des risques de pannes des systèmes d'information, ou de leur piratage (cyberattaques etc.). Ce risque existe notamment lorsque des données, outils et systèmes d'information sont partagés entre entreprises (relations B2B). Les objets connectés, qui peuvent faciliter les échanges de données entre entreprises (sur les performances des machines par exemples), doivent faire l'objet d'attention au regard du risque de piratage des données. Des ressources doivent être engagées pour protéger ces données du Big data, et elles peuvent être lourdes au plan financier pour les PME et TPE notamment.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

- S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

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

Ces copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet, avec une définition scientifique des termes, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. L'argumentation est ouverte sur plusieurs champs d'analyse ; elle est appuyée par des travaux de recherche et des illustrations pratiques rattachés au sujet considéré dans sa globalité. Ces copies prennent en effet en considération dans l'analyse du sujet, le texte accompagnateur dont le contenu propose des orientations de réflexion.

Bien que des fondamentaux soient présentés, les connaissances scientifiques sur le sujet sont souvent limitées et manquent d'auteurs récents. La définition des concepts manque de précision et révèle des confusions, des erreurs.

Cette année, de nombreux candidats sont passés à côté du cœur du sujet, en évoquant dans leurs développements des pratiques en B to C plutôt qu'en B to B, avec de surcroît des exemples d'entreprises et des références à des auteurs « standardisés », identiques d'une copie à l'autre. Ces copies ont été sanctionnées. Au contraire, ont été valorisées les copies qui ont cherché à mettre en avant les spécificités du marketing B2B et de la relation fournisseurs- clients entreprises dans le questionnement des conséquences de l'ère du numérique, même lorsque peu de théories ou références théoriques étaient mobilisées.

Les copies manquent trop souvent de références scientifiques en lien avec le sujet.

Par ailleurs, les candidats se contentent très souvent de reprendre la phrase du sujet pour devenir une problématique intégrée avec un ensemble de questions au préalable.

Le jury constate souvent encore des plans conçus sans réellement parvenir à problématiser le sujet. Les candidats rédigent des parties très descriptives. Des candidats cherchent à placer des concepts d'auteurs sans rapport avec le sujet et énumèrent des illustrations de pratiques professionnelles parfois hors sujet, sans apports de réflexion, de démonstration. On conseillera de ne pas « lister » de nombreuses pratiques ou noms d'entreprises mais de mettre en lumière un concept scientifique connu et énoncé avec l'appui concret et détaillé d'une pratique professionnelle.

De nombreux candidats traitent le sujet en introduction. Il est nécessaire de revoir la structuration de l'introduction qui a pour fonction de contextualiser, de présenter l'actualité du sujet, de délimiter le sujet à traiter, de définir les concepts en jeu et de les problématiser.

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

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

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

Cette année, le sujet pouvait être abordé dans les programmes de Sections de techniciens supérieurs à dominante commerciale suivantes : le BTS « négociation et digitalisation de la relation client » (choix le plus adapté en raison de la finalité du BTS), ou encore avec le BTS « management commercial opérationnel », voire même en BTS « commerce international ».

On attendait du candidat qu'il envisage d'abord une réflexion didactique, puis une réflexion pédagogique.

Pour le BTS NDRC « négociation et digitalisation de la relation client », la rénovation du BTS s'explique évidemment par l'adaptation nécessaire de la formation aux nouveaux enjeux liés à l'ère du numérique. Il était donc impératif que les séquences pédagogiques proposées incluent les deux éléments suivants : pratiques commerciales en B to B et utilisation du numérique. L'aspect « transformation » est plus difficile à mettre en œuvre sur le plan pédagogique. On pouvait s'attendre à ce que le candidat aborde cet aspect grâce au choix de l'entreprise support à sa transposition. Il pouvait alors soit faire étudier aux élèves l'évolution des pratiques d'une entreprise connue ou alors s'appuyer sur un contexte d'entreprise qui procède ou souhaite procéder à une transformation de ses pratiques pour s'adapter à l'ère numérique.

La transposition didactique peut s'appuyer sur chacun des enseignements professionnels : le pôle 1 : relation client et négociation-vente (RCNV), le Pôle 2 : relation client à distance et digitalisation (RCDD) et le Pôle 3 : relation client et animation de réseau (RCAR).

Les modalités de formation proposées par le candidat doivent relever de plusieurs séances de cours puisque le thème relève davantage d'une ou plusieurs séquences. Les solutions proposées peuvent soit :

- Relever uniquement du Pôle 1 (relation client et négociation vente) :
- Relever uniquement du Pôle 2 (relation client à distance et digitalisation)
- Relever uniquement du Pôle 3 (relation client et animation de réseaux)
- Relever des ateliers de professionnalisation et être menés conjointement par deux ou trois enseignants des pôles cités ci-dessus. (4 heures par semaine en groupe en co-enseignement mais pas en co-animation)

On peut imaginer appuyer les travaux sur le cas de plusieurs types d'entreprise :

- Entreprises de services en B to B (services digitaux, communication, création de sites internet...) ou de commercialisation de « fournitures » (papeterie, produits informatiques, imprimantes, photocopieurs...) parce qu'elles sont celles qui accueillent le plus grand nombre de nos étudiants en stage.
- Entreprises clientes de la grande distribution parce que leur étude constitue un bloc de compétences du Pôle 3.
- Entreprises qui développent un partenariat type franchise ou concession parce que leur étude constitue un bloc de compétences du Pôle 3.
- Entreprises purement orientées en B to B parce que la particularité des pratiques commerciales de ce type d'entreprise doit réellement faire partie de l'enseignement en BTS NDRC. On peut imaginer des entreprises de commercialisation de panneaux photovoltaïques, d'électricité, de machines-outils parce que certaines d'entre elles recrutent des étudiants en stage.
- Entreprises de services qui travaillent en B to B et en B to C, qui recrutent beaucoup de nos stagiaires : Banque, assurance, concessions automobile... Les étudiants qui effectuent leur stage dans ces structures travaillent essentiellement sur le segment du B to C mais peuvent facilement appréhender les particularités des pratiques en B to B.

Pour le BTS MCO, la transposition didactique peut s'appuyer sur chacun de ces 3 blocs :

Bloc 1 : Développer la relation client et assurer la vente conseil

Bloc 2 : Animer et dynamiser l'offre commerciale

Bloc 3 : Assurer la gestion opérationnelle

Les thématiques en lien avec les relations B to B sont plus diffuses.

Dans le bloc 1, nous retrouvons la notion de « diversité des relations commerciales » et de « variété des contacts commerciaux ».

Dans le bloc 2, il est explicitement fait référence aux relations producteurs/distributeurs afin de construire et/ou adapter l'offre de l'unité commerciale.

Dans le bloc 3, des éléments comptables et de gestion peuvent aussi évoquer les relations producteurs/distributeurs, en particulier dans la gestion courante d'une unité commerciale (approvisionnement, gestion des stocks...)

Enfin des transversalités devaient être mentionnées avec l'épreuve de CEJM sur le RGPD notamment.

Pour le BTS CI « commerce international », réformé depuis septembre 2021, la thématique des pratiques commerciales en B to B n'est pas fortement abordée dans le programme de BTS CI. Pour autant, deux sous-thèmes peuvent être envisagés dans le cadre d'une exploitation pédagogique, particulièrement dans le Bloc 1 – relation commerciale dans un contexte interculturel et il peut également être abordé en interdisciplinaire avec le bloc 3, la CEJM (culture économique, juridique et managériale) et les langues étrangères.

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

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

Pour cette session, le jury note des propositions d'organisation de la séquence qui sont « déjà toutes préconçues » que les candidats présentent sans aucune mise en lien avec le sujet. Et des faiblesses persistent sur les propositions d'évaluation qui sont trop souvent présentées sans apports concrets et sans rattachement aux objectifs énoncés. Trop de candidats listent, de manière succincte, des évaluations théoriques sans proposer d'objectif et de contenus précis avec des supports d'évaluation. Il faut insister davantage sur le choix d'une séquence pédagogique en lien avec les relations entreprises-entreprises et le numérique.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

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

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

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

Les copies éloignées des qualités de forme attendues révèlent principalement des faiblesses en matière de structure, d'orthographe, d'expression et de soin tant au niveau de la présentation générale qu'au niveau de la présentation de supports créés pour la partie pédagogique. Et il est vivement conseillé de soigner l'écriture pour permettre une lisibilité des copies par le jury.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

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

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

Le développement doit suivre le plan annoncé ; il est structuré et s'articule autour d'un fil directeur reposant sur une réflexion scientifique.

Le développement intègre des travaux de recherche fondamentaux mais aussi récents ce qui implique un suivi et une lecture régulière des publications scientifiques pour mobiliser des concepts tant fondamentaux qu'émergents. L'apport des auteurs académiques est nécessaire et suppose que ceux-ci soient référents par rapport au sujet posé et que leur contribution soit justifiée. Il est important de bien sélectionner les travaux de recherche pour appuyer l'argumentation et de bien les connaître pour mentionner précisément leurs auteurs et évoquer leur cadre d'application voire leurs limites. Le fait de mobiliser plusieurs théories, plusieurs courants de recherche en mettant en valeur des convergences ou des oppositions est conseillé pour élargir l'argumentation et éviter une énumération sans apport en réflexion. Le développement ne peut être réduit à des affirmations non démontrées ou générales.

De même, pour les illustrations pratiques, il ne s'agit pas de lister un ensemble d'entreprises mais de sélectionner un cas qui appuie véritablement une argumentation sans en déduire des généralisations. Le suivi de l'actualité *marketing* effectué par une lecture régulière de revues professionnelles spécialisées en *marketing* est un réel appui pour disposer de sources fiables et récentes relatives à des pratiques professionnelles rattachées au sujet.

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

Il est important de ne pas centrer la réflexion sur les dimensions d'organisation de la classe mais davantage sur les compétences en jeu et l'animation de classe pour les développer. Certaines copies restent trop centrées sur une intention de « sciences de l'éducation ».

Cette année, de nombreuses copies étaient dites « standardisées, » c'est-à-dire composées de paragraphes entiers similaires (idées et auteurs associés). Ce qui a fortement irrité le jury car cela met en évidence un manque réel de réflexion et d'appropriation du sujet par le candidat.

En ce qui concerne la forme, pour l'ensemble des parties, le jury conseille aux candidats de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et professionnel, de se relire pour éviter des fautes d'orthographe, des maladresses de style et de soigner l'écriture tout en veillant à une présentation globale sans rature. Le jury attire également l'attention sur le fait qu'une dissertation est entièrement rédigée et ne peut intégrer des arguments listés sous forme d'énumérations avec tirets. Une rédaction « catalogue » est inadaptée aux exigences de l'épreuve. Par ailleurs, lorsque des supports sont créés et intégrés dans la partie pédagogique, leur conception, leur présentation et leur exploitation appellent clarté, précision et soin. Il est recommandé de bien gérer le temps accordé pour effectuer l'épreuve de manière à traiter le sujet dans son ensemble en accordant autant d'importance à la partie scientifique, didactique et pédagogique tant sur le fond que sur la forme.

Il est conseillé aux candidats dans leur préparation à ce concours de s'astreindre à des productions de sujets pour se confronter à l'épreuve tant dans le traitement scientifique que dans la forme et la méthodologie.

Bibliographie indicative

- Ahearne, M., Jones, E., Rapp, A., & Mathieu, J. (2008). High Touch Through High Tech : The Impact of Salesperson Technology Usage on Customer Satisfaction and Sales Performance. *Management Science*, 54(4), 671-685.
- Ahearne, M., & Rapp, A. (2010). The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(2), 111-120.
- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of retailing*, 72(1), 77-93.
- Barker, R. M., Gohmann, S. F., Guan, J., & Faulds, D. J. (2009). Why is my sales force automation system failing? *Business Horizons*, 52(3), 233-241.
- Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of use, and User Acceptance of Information Technology -. 319-340.
- Dubinsky, A. J. (1980). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1(1), 26-33.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing buyer- seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition : Warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11(2), 77.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7(311-320), 1.
- Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213-236.
- Julienne E. et Llosa S. (2020), Comment construire une relation de qualité avec une clientèle d'artisans et commerçants ? Une analyse tétraclasse, *Décisions Marketing*, mis en ligne le 20-11-20.
- Julienne E., Damperat M. et Franck R. (2019), Relation client et technologies numériques : quelle place et quel rôle pour les commerciaux ?, in N'Goala, Pez-Pérard, Prim-Allaz, *Stratégie Client Augmentée*, Wiley-ISTE.
- Moati, P. (2021). L'e-commerce va-t-il tout remplacer?. *Constructif*, 59(2), 20-23. https://www.cairn.info/revue-constructif-2021-2-page-20.htm?WT.tsrc=cairnEmailAlert&WT.mc_id=CONST_059
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Schmitt L., Casenave E. et Pallud J. (2021), Comment les commerciaux B-to-B utilisent les réseaux sociaux professionnels : une analyse par les pratiques, *Décisions Marketing*, 104, 69-88.
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions : A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- Williamson, O. E. (1986). Vertical integration and related variations on a transaction-cost economics theme. In *New Developments in the Analysis of Market Structure: Proceedings of a conference held by the International Economic Association in Ottawa, Canada* (pp. 149-176). Palgrave Macmillan UK.

OPTION D – SYSTÈME D'INFORMATION

SUJET

« L'IMPACT DES BONNES PRATIQUES SUR LE SYSTEME D'INFORMATION »

L'industrialisation de l'informatique a vu naître un grand nombre de référentiels, guides et normes visant à diffuser des bonnes pratiques de conception, développement et gouvernance des systèmes d'information. Malgré ces ressources, force est de constater la persistance de dysfonctionnements pouvant mettre en difficulté des organisations, qui, par ailleurs, font face à des environnements de plus en plus incertains et complexes. Ceci pose la question de l'impact réel des bonnes pratiques sur le système d'information.

Vous présenterez tout d'abord une réflexion structurée sur le sujet en vous fondant sur vos connaissances. Votre proposition s'appuiera sur des références scientifiques et des illustrations précises.

Dans un second temps, vous présenterez votre analyse didactique et pédagogique de l'enseignement du sujet destiné à des étudiants d'une STS services informatiques aux organisations (SIO). Vous justifierez vos choix en explicitant vos objectifs cognitifs et méthodologiques. Vous pourrez illustrer votre propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation.

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	18
Moyenne	6,67
Écart type	4,07
Note minimale	2
Note maximale	15,50
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	4
Comprises entre 5 et moins de 10	9
Comprises entre 10 et moins de 14	5
Égales ou supérieures à 14	0

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le jury constate l'effort manifeste des personnes candidates de lire les rapports d'une année sur l'autre. Il espère également que le présent rapport aidera les personnes candidates – ainsi que les enseignantes et enseignants en charge de leur préparation - à mieux comprendre l'esprit de l'épreuve et les attentes du jury de l'agrégation.

Par ailleurs, il faut noter que le Certa a une page dédiée aux concours de recrutement « option D » : <https://www.reseaucerta.org/concours-recrutement>

Cette année le jury observe deux grandes tendances sur le fond. Une première tendance consiste à suivre les "bonnes pratiques" d'une copie. Les copies relevant de cette tendance présentent une première partie scientifique répondant à une problématique. Elles proposent dans un deuxième temps un dispositif pédagogique. Ces copies cochent, seulement en apparence, les bonnes cases. Sur le fond, le propos ne découle pas d'une réelle problématisation du sujet. Ces copies offrent donc des problématiques peu reliées au sujet ou auxquelles il semble difficile d'apporter une réponse argumentée en quelques heures. Les copies proposant des problématiques trop générales suivent souvent une structure générique (par exemple, les dimensions techniques puis les dimensions stratégiques et organisationnelles). Certaines proposent parfois un catalogue de notions, sans mise en perspective. Comme chaque année, cet écueil a concerné un certain nombre de copies qui ont décrit les divers référentiels (ITIL, CMMI, COBIT) et les normes (par exemple ISO) sans pour autant poser la question de ce qu'est une bonne pratique et son apport (positif ou négatif) à un système d'information. Le jury soupçonne, en filigrane, l'élaboration de problématiques et de plans "prêts à l'usage" en amont de l'épreuve. Bien entendu, cette stratégie ne fonctionne pas.

La deuxième tendance consiste en une approche plus originale et plus personnelle du sujet, offrant une réflexion qui peut être difficile à suivre. Certaines de ces copies ne définissent pas les termes du sujet ou en ajoutent (comme le terme de gouvernance). Elles ne présentent pas de problématique ou évacuent toute une dimension du sujet (par exemple, la question des bonnes pratiques concernant les budgets dévolus aux investissements ou à la maintenance des systèmes d'information). Ces copies restent intéressantes mais n'offrent pas forcément les éléments attendus par le jury. En particulier, l'absence de définition empêche le lecteur de s'assurer qu'il a la même compréhension du sujet que la personne candidate. L'absence de problématique et de réponse structurée rend moins accessible le message produit. Ces copies, aussi, éludent de nombreux auteurs ou théories. Certes, le jury comprend qu'il n'existe pas une théorie répondant à n'importe quel sujet. Il désapprouve l'exploitation abusive de théories (typiquement Bloom, Piaget ou Henderson et Venkatraman). La théorie reste importante dans la préparation de l'épreuve en apportant une grille de lecture d'enjeux insoupçonnés de prime abord. Elle est donc une aide pour les personnes enseignant des thématiques d'actualité comme les systèmes d'information.

Il est important que les personnes candidates comprennent la vocation de la problématique dans une copie de l'épreuve de l'agrégation interne. L'agrégation interne s'adresse à des personnes enseignantes capables de prendre du recul par rapport aux notions et idées enseignées. Dans cette perspective, proposer au lecteur une problématique est essentiel. La problématique exprime un enjeu ou une tension inhérente au sujet. Elle permet également de structurer un propos (au travers de la réponse) et d'éviter une présentation descriptive (et non réflexive) de notions. Elle ne doit pas être préformatée mais peut

découler de la définition des termes et de la réflexivité de la personne candidate. Elle peut aussi structurer le dispositif pédagogique et le relier à la partie théorique.

Sur le fond, le jury constate également que la deuxième partie des copies, consistant en une proposition didactique et pédagogique, reste largement sous-investie. Cela est dommage car elle permet de mettre en valeur l'expérience et l'expertise pédagogiques – considérable - des personnes candidates. A ce titre il est étonnant de noter une légère méconnaissance des blocs professionnels et du référentiel BTS SIO dans les copies et un survol de la question didactique.

Comme l'année dernière, l'utilisation systématique et superficielle des méthodes agiles ne fonctionne pas. Si l'agilité peut s'avérer pertinente dans de nombreux projets SI, elle se fonde sur l'itération et l'absence de planification des étapes du projet. Les personnes candidates, en détaillant à l'avance le contenu d'un événement (sprint), s'inscrivent bien dans une planification ex ante, à l'encontre même des principes sous-jacents à l'agilité (voir le manifeste de l'agilité).

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le niveau de langage des copies semble, au fur des années, de plus en plus hétérogène. Plus que toujours, le niveau de langage, l'orthographe et la clarté de l'écriture conditionnent le succès à l'épreuve d'admissibilité. En effet, les sujets proposés, loin d'être triviaux, nécessitent la formulation d'un raisonnement clair et accessible. Certaines personnes candidates semblent avoir fait l'effort d'éviter de multiplier les affirmations gratuites ou les illustrations sans lien avec le sujet. Mais cet écueil reste trop fréquent et nuit à la clarté des copies. Enfin, le découpage formel entre les parties du sujet pose parfois problème tant il semble arbitraire. Le jury rappelle que toutes les parties de la copie doivent être reliées au sujet.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Le sujet appelait les personnes candidates à formuler une réflexion tout autant scientifique que pédagogique.

Une piste de problématisation pouvait partir de la définition même du système d'information. En effet, comment construire un système d'information ? Les praticiens sont en général exposés à des normes, référentiels et recommandations. Pour autant un SI n'est pas qu'une affaire de pratiques et se structure souvent au gré des choix stratégiques, divers investissements et implémentations. Quelle place les bonnes pratiques peuvent-elles donc prendre dans l'évolution d'un SI ? Et surtout quelle attente une organisation peut-elle avoir à l'égard de ces bonnes pratiques ? Les divers référentiels posent la pratique comme une condition nécessaire à l'attente de performance, ce qui la rendrait alors essentielle. Il est intéressant de constater que de nombreuses publications à destination des praticiens évoquent les « bonnes pratiques » comme un moteur de la réussite d'une entreprise.

Pourtant, la réalité est beaucoup plus compliquée. Non seulement les référentiels ne tiennent forcément pas leurs promesses. Mais en outre, le partage d'information et de données avec les parties prenantes s'est accru. Ceci veut dire que le fonctionnement du SI d'une organisation dépend des pratiques de ses parties prenantes : partenaires, des clients, des fournisseurs, etc. La pratique et son impact sur le SI révèle la décentralisation croissante des activités et donc leur difficile encadrement.

En allant plus loin, les personnes candidates pouvaient examiner le rôle des normes et leur prise en main dans les organisations. Le développement de solution sans contrôle de la DSI (aussi appelé en Anglais *Shadow IT*) illustre la difficulté de l'encadrement des pratiques liées aux SI.

Le jury attend une définition des termes clef du sujet, en particulier ce qu'est une bonne pratique et en quoi consiste la gestion des risques. Il semble également important de définir la place de la gestion des

risques dans la gestion et la gouvernance des SI, ainsi que les attentes des parties prenantes (employés, fournisseurs, partenaires, clients, actionnaires, société civile, etc.) d'une organisation à l'égard de la gestion des risques par la direction des systèmes d'information (DSI).

Le sujet est large et laisse la possibilité de réfléchir à des types d'incidents spécifiques (par exemple infrastructures à l'arrêt ou bloquées, malveillance et cyber-attaques, etc.). Toutefois le jury s'attend à l'évocation et l'explication d'autres risques, comme ceux inhérents aux projets SI.

Comme expliqué plus loin, la problématique peut émerger d'une mise en perspective des attentes à l'égard du SI et de ses limites. Le raisonnement de la personne candidate peut donc naturellement aboutir à la formulation d'une problématique.

Le jury attend un effort de contextualisation de la problématique. Il est nécessaire de prendre du recul et d'examiner les grandes évolutions du SI à l'aune du sujet. Il faut donc mettre en perspective la problématique avec des tendances, comme l'exploitation croissante des données et de l'intelligence artificielle, l'expansion des cyber-attaques, l'externalisation d'une partie de la gestion du SI, l'essor du télétravail ou encore l'ouverture croissante des SI au travers d'API. Il semble essentiel au jury que la problématique s'inscrive dans le contexte technologique et informationnel qui est le nôtre.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le jury fournit ci-dessous quelques recommandations aux personnes candidates préparant l'épreuve écrite.

Tout d'abord, il est important de bien veiller à la cohérence de l'ensemble du propos et son lien au sujet. Comme expliqué, beaucoup de copies souffrent d'un effet « catalogue » et accumulent des notions diverses qui ne sont pas suffisamment articulées entre elles. Les questions posées sont souvent trop nombreuses et incompréhensibles. Le jury conseille donc de se concentrer sur une problématique et d'en justifier l'importance. De même, l'accumulation de définitions peuvent s'avérer contre-productive. Même s'il est très important de définir les termes du sujet, il est important de ne pas redéfinir les termes les plus triviaux du sujet et de donner au lecteur de l'angle d'attaque du sujet.

La prise de recul des personnes candidates vis-à-vis du sujet apparaît essentielle et elle est attendue à la lecture de la copie. En effet, l'agrégation interne s'adresse à des personnes expérimentées et capables de se distancier d'un sujet pour raisonner sur ses enjeux et l'une de ses problématiques. A ce titre, il est important d'identifier les enjeux intrinsèques au sujet sans se précipiter sur des théories ou des illustrations. De même, il n'y a pas de structure-type de copie. Le jury recommande donc de bien veiller à l'articulation entre les parties de l'exposé. La partie didactique et pédagogique est une dimension essentielle de l'épreuve. Il convient donc de ne pas simplement la juxtaposer à la première partie de la dissertation mais bien de l'articuler à l'ensemble du raisonnement.

La préparation de l'épreuve est donc très importante. Préparer l'épreuve ne peut se limiter à accumuler des connaissances sans articulation ou sans prise de recul. Les copies semblant obéir à des règles de formatage (une partie organisationnelle, une partie technique, ou encore citation des auteurs que les formateurs ou les personnes candidates imaginent forcément attendues) ont été moins bien notées que celles révélant un effort de problématisation. Les correcteurs ont souvent éprouvé le sentiment d'une copie « passeport », dont le plan s'appliquerait à n'importe quel sujet. Il n'en est rien Il faut donc s'entraîner à articuler diverses parties et exprimer un raisonnement pendant la préparation. Le jury rappelle que la maîtrise du vocabulaire, de l'orthographe et les qualités rédactionnelles jouent un rôle important dans la réussite de l'épreuve.

Enfin, la partie pédagogique reste sous-investie par les personnes candidates. Cela est vraiment dommage car l'expérience didactique et pédagogique représente une grande richesse et une grande force qu'il convient de partager lors de l'épreuve. Le jury conseille donc aux personnes candidates de

considérer cette partie de l'exposé comme essentielle. Il les invite à mener une réflexion de fond sur les difficultés didactiques des différentes thématiques du programme. Le jury invite également les personnes candidates à réfléchir aux dispositifs pédagogiques les plus pertinents. En exposant des modalités particulières, il convient d'expliquer en détail les possibles séances avec les élèves de BTS SIO, ainsi que les attendus, les modalités d'évaluation et les difficultés didactiques.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBLIOGRAPHIE

Cas en management des systèmes d'information études de cas, DSCG5, Godé, Cécile, Bidan, Marc, 2020, Editions EMS, Management & Société

Les grands auteurs en systèmes d'information, Isabelle Walsh, EMS Management & Société

Scientifique, didactique et pédagogique, Keradec, Hervé, 2016, Economie et Management, (160), pp. 73-76. Accessible via <https://eco-gestion.spip.ac-rouen.fr/?Questions-didactiques-H-Keradec>

Nouvelles pratiques de développement low code/no code. Libérer la valeur en maîtrisant les risques. Rapport du CIGREF. Décembre 2022.

Pilotage d'un système d'information Méthode et bonnes pratiques (2e édition), Jean-Paul Poggioli, Joël Demasson, Editions ENI

OPTION E – PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : restauration, hôtellerie et tourisme

SUJET

« ADAPTATION DE L'ORGANISATION DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION, DE L'HOTELLERIE ET DU TOURISME »

Par un message du 23 septembre 2020, le site veille info tourisme, géré par le Ministère de l'Economie et des Finances, précise : *Mieux que le tourisme durable, le tourisme régénérateur*. Cette notion novatrice présuppose qu'au terme de l'intervention des acteurs, un lieu connaisse un renforcement de ses ressources. Ainsi émerge une perspective de concilier Destination et Territoire autour d'un bien commun.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies :	21
Distribution des notes	
Moyenne	5.89
Note la plus élevée	14.50
Note la plus basse	0
Écart-type	4.31
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	12
Comprises entre 5 et moins de 10	5
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	1

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

Le traitement du sujet nécessitait de s'intéresser aux relations entre les organisations du secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme et leurs environnements en accordant une préséance à la destination et au territoire.

Les membres du jury attendaient des candidats une argumentation structurée et la mobilisation de connaissances, d'analyse, nourrie d'exemples liés à la riche actualité du secteur.

1- Présentation du sujet

Initialement les entreprises sont perçues comme des acteurs qui présentent des produits aux marchés (modèle SCP) puis qui peuvent en modifier tout ou partie (Stratégie). La satisfaction des attentes des consommateurs est alors hissée au rang de valeur cardinale à laquelle toute organisation doit se soumettre. La réflexion sur le développement durable met en lumière l'existence de parties prenantes, représentant l'ensemble des acteurs influencés par toute entreprise. Le développement de l'activité touristique, la croissance des moyens de communication et la construction de nouvelles infrastructures participent à l'émergence de conflits qui précipitent l'exclusion de l'aire géographique considérée, soit du territoire soit de la destination. C'est ainsi qu'une troisième voie, la valorisation d'un bien commun devait être entendue.

2- Analyse du sujet

Le sujet invitait à une réflexion sur les relations des organisations constitutives d'une destination et les acteurs du territoire. A l'origine destination et territoires s'ignoraient. Le développement des activités THR génère des tensions traduisant l'opposition des objectifs généraux animant les deux entités (Fabry-Zeghni). Dès 2016, Garapon précise l'émergence d'un conflit sévère entre destination et territoire supporté par l'apparition du mouvement post-tourisme. La seule issue possible semble être l'exclusion d'une des entités (Brugère). Le territoire s'élève contre la destination et prône la devise « Touristes go home » ou bien la destination chasse le territoire (Message).

Dans l'optique d'éviter la confrontation et donc l'altération de ressources, une troisième voie pourrait se dessiner. Celle-ci supposerait au préalable la définition d'un bien commun auquel les deux parties pourraient adhérer aux dépens d'objectifs corporatifs (Lasida).

La destination est constituée par l'ensemble des acteurs présents sur une zone géographique donnée.

La somme d'acteurs pensants n'étant pas assimilable à un organisme pensant, l'émergence de cette troisième voie est conditionnée par la mise en œuvre de stratégies organisationnelles (Strategor). Leurs desseins s'ordonnent selon deux approches. La première s'inscrit dans la définition d'un bien commun partagé par le territoire et la destination. Ainsi peut-on supposer qu'une crèche, un établissement accessible au public en soient l'illustration. La seconde stipule l'attribution aux éléments constitutifs du territoire d'avantages. Par exemple, une station de ski peut accorder des réductions aux habitants.

La cohésion territoire/destination est possible. Elle sera déterminée par l'adhésion de tous sur l'objet commun et les critères qui permettent de le mettre en œuvre

3. Le traitement du sujet par les candidats

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

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

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

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

Il convient de ne pas transformer le sujet posé en éludant complètement une de ses composantes ; en l'occurrence la référence à un bien commun.

S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Une majorité des copies se montre lacunaire sur cette partie.

Les candidats doivent construire une séquence en posant avec clarté des objectifs, des développements de compétences professionnelles et méthodologiques, exploitent des transversalités et présentent, sans dispersion, des propositions pédagogiques élaborées et accompagnées d'évaluations pertinentes.

Le sujet pouvait être abordé dans les programmes de STS Tourisme et Management en Hôtellerie Restauration.

Les propositions rencontrées portaient essentiellement des situations en classe de

STS Tourisme :

- Bloc de compétences 1, Gestion de la relation clientèle touristique,
- Bloc de compétences 2 Élaboration d'une prestation touristique,
- Bloc de compétences 7 - Tourisme et territoires

STS Management en Hôtellerie Restauration

- Conception et production de services en Hôtellerie Restauration
- Mercatique des services en Hôtellerie Restauration.
- Management de la production de services en Hôtellerie Restauration.
- Projet d'entrepreneuriat en Hôtellerie Restauration.

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

Le développement doit suivre le plan annoncé ; il est structuré et s'articule autour d'un fil directeur reposant sur une réflexion scientifique. Le développement intègre des travaux de recherche fondamentaux mais aussi récents ce qui implique un suivi et une lecture régulière des publications scientifiques pour mobiliser des concepts tant fondamentaux qu'émergents. L'appui des auteurs académiques est nécessaire et suppose que ceux-ci soient référents par rapport au sujet posé et que leur contribution soit justifiée. Il est important de bien sélectionner les travaux de recherche pour appuyer l'argumentation et de bien les connaître pour mentionner précisément leurs auteurs et évoquer leur cadre d'application voire leurs limites. Le fait de mobiliser plusieurs théories, plusieurs courants de recherche en mettant en valeur des convergences ou des oppositions est conseillé pour élargir l'argumentation et éviter une énumération sans apport en réflexion. Le développement ne peut être réduit à des affirmations non démontrées ou générales. De même, pour les illustrations pratiques, il ne s'agit pas de lister un ensemble d'entreprises mais de sélectionner un cas qui appuie véritablement une argumentation sans en déduire des généralisations. Le suivi de l'actualité du secteur T.H.R. effectué par une lecture régulière de revues professionnelles spécialisées dans le domaine est un réel appui pour disposer de sources fiables et récentes relatives à des pratiques professionnelles rattachées au sujet.

En matière didactique et pédagogique, le jury rappelle l'importance de chaque point d'étude permettant de partir d'une bonne connaissance des référentiels récents (STS MHR et Tourisme) pour arriver à des propositions d'évaluation cohérentes par rapport à une exposition d'objectifs et à une organisation de séquences. Il est conseillé de ne pas se limiter à un stade descriptif d'étapes mais de formuler des choix déterminants pour construire un cadre de travail structuré adapté à un enseignement en section de techniciens supérieurs. Pour ce qui concerne l'élaboration de la partie pédagogique, il est déconseillé de diversifier à outrance les propositions émises pour organiser la séance de manière à éviter des confusions, des incohérences, des impossibilités de concrétisation.

Les questionnements pour les étudiants doivent être clairs, utiliser les verbes d'action (Huinker et Freckman 2004) et les consignes reliées aux objectifs énoncés.

En ce qui concerne la forme, pour l'ensemble des parties, le jury conseille aux candidats de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et professionnel, de se relire pour éviter des fautes d'orthographe, des maladresses de style et de soigner l'écriture tout en veillant à une présentation globale sans rature. Le jury attire également l'attention sur le fait qu'une dissertation est entièrement rédigée et ne peut intégrer des arguments listés sous forme d'énumérations avec tirets. Une rédaction « catalogue » est inadaptée aux exigences de l'épreuve. Par ailleurs, lorsque des supports sont créés et intégrés dans la partie pédagogique, leur conception, leur présentation et leur exploitation appellent clarté, précision et soin. Il est recommandé de bien gérer le temps accordé pour

effectuer l'épreuve de manière à traiter le sujet dans son ensemble en accordant autant d'importance à la partie scientifique, didactique et pédagogique tant sur le fond que sur la forme.

Il est conseillé aux candidats dans leur préparation à ce concours de s'astreindre à des productions de sujets pour se confronter à l'épreuve tant dans le traitement scientifique que dans la forme et méthodologie.

ÉPREUVES D'ADMISSION

Première épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire

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

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

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

Coefficient 1.

Analyse économique appliquée aux organisations

SUJETS PROPOSÉS

- Soutien au pouvoir d'achat et réduction des inégalités
- La réindustrialisation, une fausse bonne idée ?
- L'Économie sociale et solidaire, une réponse aux crises actuelles ?
- Le prix de la pollution

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	79
Moyenne	7,09
Écart type	3,92
Note minimale	1
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	23
Comprises entre 5 et moins de 10	38
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	7

La distribution des notes est sensiblement la même que pour le concours 2022. Parmi les candidats auditionnés, 22,3% d'entre eux ont obtenu une note supérieure ou égale à 10/20, tandis que 29,1% d'entre eux ont obtenu une note strictement inférieure à 5/20.

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

Le jury accorde une importance particulière à la capacité des personnes candidates à mener un raisonnement économique rigoureux et clair, comme elles le feraient devant leurs élèves.

Les meilleures prestations ont réussi à mobiliser efficacement des concepts économiques dans le cadre d'une démonstration cohérente qui présente avec acuité les mécanismes à l'œuvre. Ces arguments ont été contextualisés et illustrés. Ils s'appuient souvent sur des graphiques qui sont présentés avec soin : nom des axes, propriétés des courbes et déplacements des courbes. Les documents fournis avec le sujet sont analysés, expliqués et mobilisés efficacement lors de l'exposé et/ou lors de l'échange avec le jury. Le plan, et plus généralement l'ordonnement des arguments, répond à une logique de progressivité. Par exemple, la personne candidate présente un outil de politique économique avant d'en nuancer l'efficacité. Ou bien encore, cette personne commence une sous-partie par l'argument le plus simple avant de présenter les raisonnements les plus subtils. Chaque sous-partie n'est donc pas une simple juxtaposition d'arguments. L'ordre dans lequel ils apparaissent répond à une logique précise qui a été soigneusement réfléchie en loge. Lors de l'échange avec le jury, la personne candidate répond avec pertinence aux questions qui lui sont posées. L'exposé s'appuie sur une présentation numérique, et respecte les règles formelles de la communication (clarté, concision, précision, qualité de l'expression et maîtrise de l'orthographe). Tous ces éléments révèlent la maîtrise des bases scientifiques en sciences économiques, mais elles témoignent aussi de la capacité à transmettre des connaissances.

Les prestations satisfaisantes ont montré que les personnes candidates avaient compris le sujet. Elles ont su mener un raisonnement pertinent et leur exposé était dynamique. Dans ce groupe l'on retrouve deux catégories de prestations. Tout d'abord, certaines personnes candidates ont proposé une analyse pertinente mais incomplète ou parfois maladroite du sujet. Lors de l'échange avec le jury, les réponses apportées démontraient une réelle capacité d'analyse, et une capacité à construire un raisonnement en s'appuyant sur les questions posées. Les autres prestations ont proposé des démonstrations convaincantes, mais quelques lacunes sont apparues lors de l'échange avec le jury.

Enfin, les prestations les moins satisfaisantes témoignent d'une maîtrise très insuffisante du socle scientifique des thèmes proposés, et plus généralement, de la discipline. Les échanges avec le jury ont confirmé ces lacunes. Ce dernier groupe de notes pose question car il regroupe des personnes qui n'ont pas assimilé les connaissances de base du programme du concours, alors que ce dernier cible trois thèmes en économie.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Même si le dossier documentaire du sujet ne saurait constituer l'unique base de réflexion pour construire son exposé, il ne s'agirait pas de tomber dans l'écueil inverse et d'en faire totalement abstraction. Ces documents ouvrent des pistes de réflexion et apportent des illustrations intéressantes qu'il faut exploiter.

Les personnes candidates fournissent bien un effort de définition en introduction. Toutefois, le sujet n'est pas suffisamment mis en tension. A l'issue du travail introductif, le candidat doit avoir identifié les relations entre les termes du sujet, et il doit avoir montré en quoi la question posée n'attend pas une réponse évidente. Ce travail doit précéder et amener la problématique.

Le plan proposé doit être équilibré, caractéristique qui n'est pas suffisamment observée parmi les prestations proposées. Par exemple, pour le sujet sur « le prix de la pollution », les candidats ont souvent regroupé tous les outils usuels de correction des externalités négatives dans la même sous-partie, et se retrouvaient démunis ensuite. Quitte à recentrer ses arguments sur ces outils, peut-être aurait-il fallu organiser sa réflexion autour de la nature des instruments : taxes/subventions d'une part, et mécanismes de marché d'autre part.

La multiplication des auteurs et des arguments ne permet pas de les exploiter efficacement pour construire un exposé. Mieux vaut se concentrer sur les éléments les plus importants pour mieux expliquer les mécanismes à l'œuvre et prendre le temps de les illustrer. La seconde vertu de ce recentrage est qu'il permettra de mieux comprendre le lien entre l'argument mentionné et le sujet.

Le jury construit souvent sa phase de questions pour décortiquer un raisonnement ou pour le reconstruire. Il ne faut donc ni baisser les bras trop tôt, ni donner des réponses à la hâte, mais au contraire s'appuyer sur les questions posées pour bâtir une réflexion structurée.

La malle est un outil sur lequel peuvent s'appuyer les personnes candidates dans leur réflexion. Mais le jury tient à rappeler que la malle n'exonère aucunement d'un travail personnel approfondi en amont du concours. Un trop grand nombre de personnes semble découvrir les bases de la discipline peu de temps avant l'épreuve. Le jury invite donc chaque candidat à travailler régulièrement cette discipline en s'appuyant notamment sur les ressources mentionnées infra. Il convient également d'éviter de mobiliser maladroitement des arguments issus du management pour pallier les lacunes existantes. Le management possède ses spécificités scientifiques évaluées lors des épreuves écrites.

Les outils microéconomiques de base ne sont pas encore assez maîtrisés. De nombreuses difficultés ont été observées pour représenter et expliquer la formation d'un équilibre de marché, ou pour expliquer les décisions des consommateurs et des entreprises. De plus, trop rares sont les candidats à présenter convenablement la typologie des biens : bien public / bien commun / bien de club / bien privé ; ou à interpréter des tableaux contenant des données avec des élasticités.

L'enseignement de l'économie exige de savoir didactiser des connaissances scientifiques précises. Le jury peut donc être amené à interroger les candidats sur la manière dont ils exploiteraient un document en classe, ou sur l'explication d'un concept ou d'un mécanisme qu'ils apporteraient à des élèves.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Quelques rares personnes candidates se contentent de lire leurs notes. Au-delà de l'absence de dynamisme de ces exposés, cela témoigne d'une réelle difficulté à transmettre efficacement des connaissances, compétence pourtant essentielle d'une personne agrégée. Il faut donc être actif, savoir interagir et faire preuve d'acuité lors de l'échange avec le jury.

Les diapositives ne doivent pas être trop fournies au risque de devenir illisibles et de perdre pour partie l'attention de son auditoire. Le jury a aussi remarqué que de nombreuses personnes utilisent des tableaux préformatés sur leurs diapositives (notamment auteurs/concepts/documents) sans toujours être mobilisés avec pertinence, et contenant trop souvent des éléments qui ne sont ni maîtrisés, ni utilisés par les candidats.

L'épreuve se compose d'une première phase au cours de laquelle les personnes candidates exposent le fruit de leur réflexion. Les 40 minutes qui leur sont imparties ne doivent pas constituer un objectif à atteindre. Le temps mobilisé doit servir une démonstration, et doit apporter une réelle valeur ajoutée. Ensuite, le jury dispose de 20 minutes pour poser des questions. Certains candidats doivent alors gagner en efficacité. Leurs réponses sont souvent trop longues et consistent en une juxtaposition d'exemples sans faire l'effort de conceptualisation ou d'identification des mécanismes sous-jacents.

Il est conseillé aux candidates et aux candidats de relire leurs diapositives lorsqu'ils sont en loge afin d'éviter les fautes d'orthographe et de syntaxe qui pénalisent l'appréciation portée à leur travail, et qui seront préjudiciables pour les élèves par la suite.

Les documents contenus dans le sujet n'ont pas à être présentés l'un après l'autre en introduction. Ils doivent nourrir l'argumentation tout au long de l'exposé.

Le jury est parfaitement conscient de la difficulté de passer le concours de l'agrégation, et du stress inhérent à cet exercice. Il est donc bienveillant et à l'écoute des réactions des personnes candidates pour leur permettre de présenter dans les meilleures conditions possibles leur prestation. Par ailleurs, il est délicat d'être à la fois « juge et partie ». Quel que soit son ressenti sur la qualité de son travail, il faut y croire jusqu'au bout et systématiquement essayer de démontrer ses capacités de réflexion.

Encore trop de personnes candidates mobilisent des arguments prescriptifs « il faudrait que... », alors que l'objet de cette épreuve est scientifique et démonstratif. Il faut aussi savoir faire preuve d'humilité, qualité importante face à une classe.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Toute personne candidate au concours de l'agrégation interne d'économie gestion doit travailler au préalable tant le contenu scientifique que la méthodologie de chaque épreuve. L'épreuve d'analyse économique appliquée aux organisations ne fait pas exception.

Acquérir le contenu scientifique requis pour cette épreuve

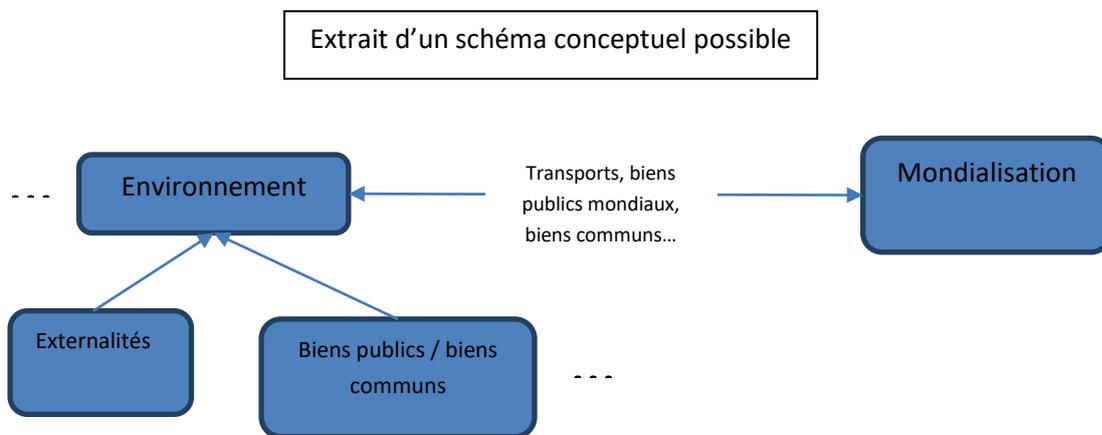
Les ouvrages présentant les notions essentielles et les principaux raisonnements en sciences économiques ne manquent pas. Parmi ceux-ci nous trouvons l'ouvrage *Introduction à l'économie* (2018) de Daron Acemoglu et al., ou encore le manuel *Macroéconomie : une perspective européenne* (2015) de Michael Burda et Charles Wyplosz. Rédigés par des universitaires reconnus, ils offrent une approche conceptuelle riche et la confrontation avec les faits y est récurrente. Mais il existe aussi des alternatives plus concises, dont les ouvrages de Jacques Généreux intitulés *Economie Politique* (tomes 1, 2 et 3, parus en 2021). Bien que moins exhaustifs, les livres de Jacques Généreux rendent accessibles les fondamentaux de la discipline avec toute la rigueur nécessaire. Enfin, une introduction intéressante aux mécanismes économiques est proposée dans l'ouvrage collectif *Apprendre l'économie : le manuel pratique qui va vous surprendre* (2022).

Ainsi, avant d'entamer son travail sur les thèmes du programme, il faut au préalable s'assurer que le socle scientifique disciplinaire a bien été acquis. Le fonctionnement d'un marché (parfait ou en présence de défaillances de marché), la construction des agrégats macroéconomiques, les relations entre les principales variables économiques (mécanismes de propagation, liens entre variables réelles et nominales...) et le rôle de l'État sont des prérequis nécessaires si l'on souhaite pouvoir aborder

sereinement cette épreuve du concours, et plus encore, si l'on souhaite pouvoir enseigner cette discipline avec toute la rigueur et la clarté requises.

Une fois ce travail d'acquisition des connaissances du socle disciplinaire effectué, les personnes candidates pourront davantage se concentrer sur les thèmes de la session (« la mondialisation », « économie et environnement », « inégalités / pauvreté » pour la session 2023). Cette démarche pourra être décomposée en deux temps :

1. L'identification du positionnement du thème en sciences économiques, ainsi que la mise en évidence de ses principales ramifications. Il sera possible de représenter ces relations sous forme de schémas. Ce travail préalable permet de mieux cerner l'étendue des problématiques couvertes par ces thèmes, mais il permettra aussi aux personnes candidates de proposer des prestations plus riches par la suite, et de mieux mettre en perspective les sujets qui lui seront proposés.



2. Toute personne candidate doit ensuite s'atteler à maîtriser les principaux concepts, à identifier les mécanismes économiques ainsi que les outils de politique économique relatifs à chaque thème. Les manuels d'introduction à l'économie cités précédemment peuvent fournir un point d'entrée intéressant afin de disposer d'une première approche d'un thème. Cela devra être complété par des lectures plus ciblées. Les courts ouvrages thématiques proposés par de nombreux éditeurs sont sur ce point très intéressants car ils permettent d'avoir accès à des informations précises, concises et de qualité. Outre l'apprentissage des fondamentaux de chaque thème, ces lectures permettront de contextualiser les questions posées (géographiquement et historiquement).

Ensuite, il est conseillé aux personnes candidates d'enrichir leur travail par des lectures diversifiées. Tout d'abord, un suivi régulier de l'actualité économique permettra de nourrir les exposés d'exemples variés ; de mettre en évidence d'autres contextes dans lesquels les questions posées par ce thème sont prégnantes ; et enfin, de voir quelles questions se posent pour la recherche aujourd'hui, les réponses qui ont déjà pu être apportées et celles qui restent en suspens. Nous ne pouvons qu'inciter les candidates et les candidats à suivre les publications de la presse, mais aussi à mettre en place une veille de blogs de centres de recherche de premier plan (CEPII, OFCE, IPP...).

Par ailleurs, les ouvrages économiques et les rapports d'experts sont nombreux. Qu'il s'agisse des livres de Philippe Aghion et al. (*Le pouvoir de la destruction créatrice*), de Abhijit V. Banerjee et Esther Duflo (*Economie utile pour des temps difficiles*), de Christian Gollier (*Le climat après la fin du mois*), de Thomas Piketty (*Une brève histoire de l'égalité*), de Jean Tirole (*Économie du bien commun*), ou bien encore des rapports d'experts de France Stratégie, du conseil d'analyse économique, ou de commissions spécifiquement nommées (à l'exemple de la commission internationale Blanchard et Tirole et de son

rapport *Les grands défis économiques*) ; tous ces travaux permettent d'avoir accès à des connaissances scientifiques de pointe et actualisées.

Pour finir, une personne candidate doit pouvoir fournir des ordres de grandeur pour les principales variables macroéconomiques (taux de croissance, taux de chômage, inflation...), mais aussi pour les variables économiques les plus importantes des thèmes proposés. Par exemple, concernant la mondialisation, il faudra savoir avec quels pays la France échange le plus, expliquer dans les grandes lignes la composition du solde extérieur français et l'évolution de ce solde, l'impact de ce solde sur la position extérieure nette française... Il sera ensuite nécessaire d'expliquer ces faits et de les contextualiser en s'appuyant notamment sur l'histoire des faits économiques. Ce travail intervient à chacune des étapes précédentes (acquisition du socle, travail thématique, lectures complémentaires). Ces éléments factuels nourriront les réflexions des personnes candidates, feront émerger de nouveaux questionnements, permettront de se familiariser avec les documents statistiques les plus fréquemment rencontrés, et permettront d'illustrer les prestations le jour du concours.

Le jury souhaite insister sur l'importance de l'ordre des conseils dispensés aux candidates et aux candidats : acquisition du socle disciplinaire – travail sur les thématiques – lectures complémentaires. Pour ne donner qu'un exemple, l'on ne peut appréhender les effets redistributifs de la fiscalité que si l'on maîtrise au préalable le comportement des ménages et des entreprises, le fonctionnement des marchés ainsi que l'articulation entre les variables macroéconomiques affectées par la fiscalité. Il ne faudrait donc pas négliger le travail sur les bases du raisonnement microéconomique et du raisonnement macroéconomique car tous deux permettent de construire une réflexion structurée et cohérente. Il faut être en mesure de s'appuyer sur des modèles simples pour mettre en évidence des mécanismes, souligner l'ambiguïté a priori de l'effet d'une variable sur une autre variable...

Les personnes candidates devront être suffisamment familières avec les outils de base en sciences économiques pour les mobiliser dans des contextes variés. Il peut s'agir, par exemple, de représenter le marché du logement et de montrer quels peuvent être les effets d'une aide au logement pour les personnes ciblées, et l'évolution des surplus de l'offre et de la demande.

Prendre l'habitude de mobiliser les outils économiques, c'est aussi prendre conscience de l'ordre dans lequel ils doivent apparaître. Il est par exemple surprenant pour le sujet sur la réindustrialisation de faire appel tout au long de son travail à des théories contemporaines, sans même rappeler les théories économiques les plus simples qui permettent d'expliquer la répartition sectorielle et géographique de l'activité (spécialisation, division internationale des processus productifs, théorie du déversement...). Cette capacité à ordonner ses connaissances est une qualité essentielle d'un enseignant car elle permettra par la suite de construire progressivement les savoirs acquis par les élèves. Pour chaque thème, il faudrait ainsi identifier un « noyau de connaissances » et les différencier des « connaissances étendues ». Les éléments du premier devront être mobilisés avant de s'intéresser aux autres :



Maîtriser les connaissances scientifiques de base pour chaque thème, les utiliser et les articuler avec pertinence, permet aussi de mieux comprendre les apports de la recherche scientifique contemporaine. Cette approche par « cercles concentriques » améliorera la capacité de compréhension des candidats, clarifiera leurs exposés, et leur fournira tout le recul nécessaire lorsqu'ils seront face à leurs élèves.

S'approprier la méthodologie de l'analyse économique appliquée aux organisations

L'exposé d'analyse économique appliquée aux organisations répond à un sujet proposé à chaque personne candidate. Cet exposé s'appuie sur un dossier documentaire qui comprend notamment des éléments statistiques, des schémas, des textes d'auteurs, des analyses économiques récentes...

Un exposé ne doit souffrir d'aucun des deux écueils suivants : être un simple résumé du dossier documentaire ; ou, a contrario, faire complètement abstraction des documents fournis. Le dossier documentaire permet au jury de nourrir la réflexion des personnes candidates, et de s'assurer qu'elles seront en mesure de mobiliser efficacement différentes ressources devant leur classe.

Une prestation « optimale » permet de conduire une analyse personnelle, structurée, argumentée et illustrée. Elle s'appuiera notamment sur le dossier documentaire fourni, et répondra avec précision et nuance à la question qui aura été posée. Voici quelques-unes des étapes importantes qui permettent de tendre vers cet optimum de premier rang.

Étape 1 : la définition des termes du sujet. Les premières minutes dans la salle de préparation doivent permettre de définir précisément les termes du sujet. Cette étape est essentielle car elle conditionne les frontières de la réflexion qui sera menée. Ce travail est aussi l'occasion d'identifier les différentes dimensions d'un concept. Ainsi, le concept de « mondialisation » recouvre les échanges de biens et services. Mais cela inclut aussi les échanges de capitaux, de connaissances, de personnes, le déploiement de nouvelles formes de gouvernance mondiales... Puisque les personnes candidates ont accès à leur malle (papier ou numérique) lors de la préparation, nous leur conseillons d'y inclure un dictionnaire ou un lexique d'économie. Il évitera bien des approximations ensuite. Ces définitions ne sont pas une fin en soi. Elles doivent réellement enrichir l'analyse. Par exemple, si l'on identifie les différentes dimensions de la mondialisation citées précédemment, il faut ensuite être en mesure de les mobiliser dans le développement. Le troisième sujet proposé cette année faisait référence aux « crises actuelles ». Ce terme pouvait renvoyer aux « crises économiques », à la « crise environnementale », ou encore à la « crise de l'État-Providence ». Cette phase d'identification des ramifications du sujet était l'occasion de mieux appréhender les contours et de nourrir sa réflexion.

Étape 2 : la mise en tension du sujet. La deuxième phase du travail préparatoire permet de mieux cerner les questions posées par le sujet. Cette réflexion permet de mettre en tension le sujet, de mieux en comprendre les enjeux pour différents pays et pour différentes périodes. Par exemple, pour le sujet sur la réindustrialisation, il fallait identifier les effets économiques attendus, mais aussi les conditions sous lesquelles une réindustrialisation peut être réussie : capital humain, technologie, impact environnemental...

Étape 3 : la mise en évidence des principaux arguments économiques qui devront être mobilisés. Il est ensuite nécessaire d'identifier les concepts, les mécanismes et les faits qui permettront de répondre à la principale question qui aura émergé à l'étape 2, et qui respectent les frontières du sujet identifiées à l'étape 1. Les personnes candidates devront alors s'appuyer sur le dossier documentaire fourni avec le sujet pour en extraire les informations pertinentes dans le cadre de leur démonstration. Si lors de ce travail de nouveaux questionnements émergent, les personnes candidates seront amenées à amender les éléments de mise en tension du sujet.

Les graphiques les plus importants seront aussi préparés au brouillon afin de les présenter au jury lors de l'exposé. Il est conseillé d'éviter toute forme d'improvisation concernant les graphiques tant les erreurs sont fréquentes. Ainsi, les axes, les noms des courbes, et les principaux mécanismes devront être explicités sur sa feuille de brouillon. Le stress lors des passages peut parfois donner lieu à des prestations acrobatiques.

Étape 4 : organiser son analyse. Le plan choisi par la personne candidate permettra d'organiser les arguments identifiés à l'étape précédente et de répondre à la question qu'elle s'est posée. Ce plan sera cohérent, progressif et clair afin que le jury comprenne aisément sa démarche. Enfin, le plan devra être spécifique au sujet proposé. Il ne saurait ici être question de reprendre tout ou partie d'un plan élaboré ailleurs. Mais il faudra aussi éviter les titres trop généraux qui n'apportent aucune information précise quant à l'argument défendu. Une règle simple : chaque titre doit répondre explicitement au sujet proposé et il doit lui être spécifique.

Étape 5 : construire ses diapositives en vue de la présentation face au jury. Les diapositives doivent reprendre les principaux concepts et auteurs mobilisés dans le cadre de la démonstration proposée. Les diapositives indiqueront explicitement la problématique retenue et le plan choisi pour y répondre. Il conviendra de relire son travail avant de se rendre devant le jury pour éviter les fautes d'orthographe et de syntaxe.

Étape 6 : vérifier l'organisation de ses feuilles de brouillon en vue du passage à l'oral. Afin d'améliorer la fluidité des prestations fournies, il est nécessaire de numéroter ses feuilles de brouillon et de numéroter ses arguments pour les mobiliser dans un ordre logique et progressif.

En aucun cas, les personnes candidates ne devront se contenter de lire leurs notes lors de leur passage à l'oral. L'enseignement est un exercice de communication qui exige de regarder son auditoire, de reformuler lorsque cela s'avère nécessaire et d'éviter les tons monocordes qui ne pourraient mobiliser l'attention d'une classe.

Avant d'entrer dans la salle, chaque personne candidate doit se rappeler que l'oral se décompose en deux moments : un exposé suivi d'un échange avec le jury. Chacun de ces moments est important dans l'évaluation de la prestation. Il faut donc rester mobilisé jusqu'au bout. Lors des questions, les membres du jury tentent de clarifier des parties de l'exposé ; ils s'assurent que les connaissances de base sur le sujet, et plus généralement sur la discipline, sont maîtrisées ; ils cherchent aussi à identifier la frontière des connaissances de chaque personne candidate. Cette phase de questions n'est donc en aucun cas un rite machiavélique. Il faut au contraire chercher à s'appuyer sur les questions posées pour affiner son analyse ou pour la compléter.

Pour finir, le jury souhaite rappeler que la malle doit constituer une véritable aide lors du travail en loge. Cela implique tout d'abord, qu'une malle (numérique ou papier) doit être préparée avec soin. Elle doit être organisée afin que l'information utile soit aisément accessible, et il faut avoir parcouru ces documents avant, pour mieux en exploiter le contenu. Par ailleurs, un exposé ne peut en aucun cas être une juxtaposition d'éléments issus de la malle. Cela conduirait inmanquablement à un exposé qui ne répondrait pas au sujet proposé. Ainsi, la malle ne doit apporter que des compléments d'information, mais elle ne doit pas se substituer à la réflexion personnelle.

L'appropriation de cette méthodologie de l'exposé d'économie requiert du temps et de l'expérience. Le jury conseille donc vivement aux personnes candidates de s'entraîner régulièrement pour préparer cette épreuve. Cela permettra d'identifier le travail de fond qu'il reste à accomplir et de corriger progressivement les problèmes sur la forme de l'exposé.

Sujet : Le prix de la pollution

Document 1 : Ecotaxes : Coase contre Pigou

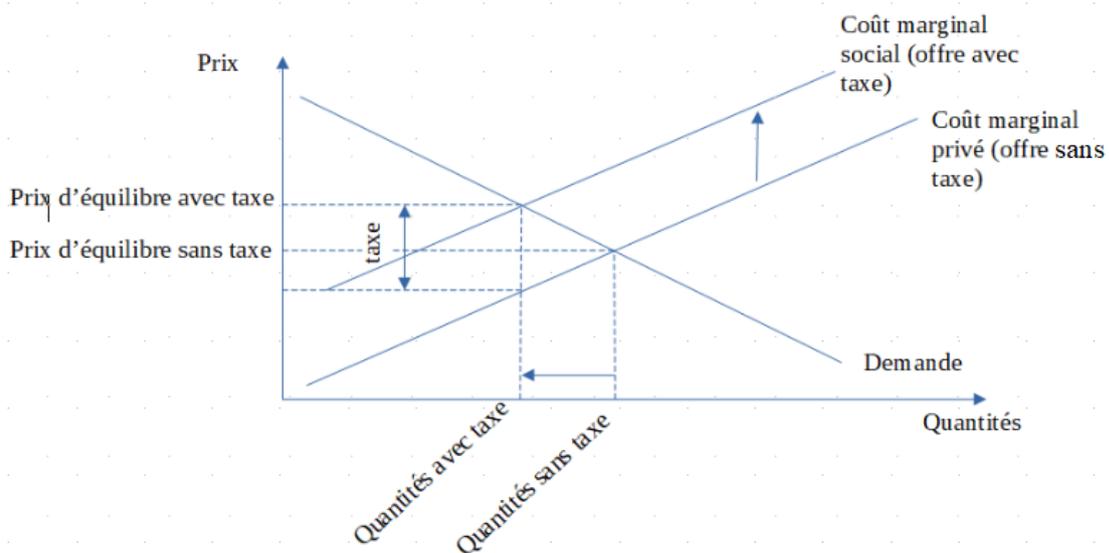
Source : *Alternatives Economiques*, le 01/03/2000

Même si le terme est récent, on attribue à l'économiste anglais Arthur Cecil Pigou, dès 1920, la paternité des écotaxes, dites aussi taxes pigouviennes. L'économiste américain Ronald Coase s'est quant à lui rendu célèbre vers 1960 en critiquant ce type d'intervention de l'Etat. N'hésitant pas à établir un parallèle entre la gêne subie par des pollués et celle subie par les producteurs qu'on empêche de polluer, il affirme que si des droits de propriété sont clairement établis sur l'environnement, des transactions directes entre agents permettront d'atteindre un optimum satisfaisant. Et si les coûts de transaction sont trop élevés pour y parvenir, mieux vaut alors continuer de polluer. Si les travaux de Coase l'ont sans doute inspirée, c'est à l'économiste canadien J. H. Dale, qu'il faut attribuer la paternité de l'idée des marchés de permis. Lesquels supposent toujours une intervention de la puissance publique pour les créer.

Le point d'accord entre tous ces auteurs, c'est que les prix doivent dire la vérité et représenter l'ensemble des coûts supportés par la collectivité, y compris les externalités (ou coûts externes), parce qu'ils sont supportés par d'autres agents que ceux qui les engendrent. Progressivement, dans la foulée du principe pollueur-payeur, s'imposent ainsi l'internalisation des coûts externes et la tarification au coût complet. Ce qui suppose évidemment qu'on puisse les connaître. Ce n'est pas toujours évident, non seulement à cause des nombreuses difficultés techniques d'estimation, mais aussi parce que de nombreux dommages causés à l'environnement sont purement et simplement irréversibles. C'est là la limite commune de toutes les approches économiques des questions écologiques.

Document 2 : Impact d'une taxe à la Pigou

Source : *Création du jury*



Document 3 : Climat : qu'est-ce que le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières, ou « taxe carbone européenne » ?

Source : Barthélémy Gaillard, mis à jour par Arthur Olivier, le 9.01.2023, disponible sur : <https://www.touteurope.eu/environnement/changement-climatique-qu-est-ce-que-le-mecanisme-d-ajustement-carbone-aux-frontieres-ou-taxe-carbone-europeenne/>.

[...] Dans la nuit du 17 au 18 décembre 2022, Etats membres et eurodéputés ont fini par trouver un compromis sur trois textes majeurs : la réforme du [marché carbone européen](#), le [Fonds social pour le climat](#) ainsi que la mise en place d'une "taxe carbone". Plus exactement appelée "mécanisme d'ajustement carbone aux frontières" (MACF), cette dernière - qui doit encore être formellement validée par les deux institutions - doit s'appliquer progressivement à partir du 1er octobre 2023.

Pourquoi l'Union européenne met-elle en place un mécanisme d'ajustement carbone à ses frontières ?

Pierre angulaire du mandat de la Commission von der Leyen, le Pacte vert pour l'Europe tend vers un objectif ambitieux : atteindre la **neutralité climatique** d'ici à 2050. Concrètement, les émissions de gaz à effet de serre de l'Union doivent être suffisamment faibles pour être absorbées par les puits de carbone naturels - tels que les océans et les forêts - et technologiques, qui permettent de les capturer artificiellement. La mise en place d'un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières de l'UE est l'un des grands projets de ce [Pacte vert](#).

Pour réduire son bilan carbone, l'Union européenne agit aujourd'hui essentiellement sur son territoire. Mais tout ne repose pas sur les seules émissions de gaz à effet de serre du marché unique. Adeptes du libre-échange, l'UE dépend en effet d'une économie largement mondialisée.

Elle a ainsi réalisé plus de 2 100 milliards d'euros d'importations en 2019, soit l'équivalent du PIB de la France. Des échanges intenses, qui représentent **20 % des émissions de gaz à effet de serre** européennes. Et dont le bilan carbone augmente chaque année, souligne un **rapport d'initiative** de l'eurodéputé écologiste Yannick Jadot.

Face à une réglementation environnementale de plus en plus ambitieuse, les multinationales implantées sur le Vieux Continent peuvent être tentées de **délocaliser leurs activités** pour polluer "librement"

ailleurs. C'est précisément ce que souhaite éviter l'Union. "On veut à la fois décarboner l'industrie européenne tout en protégeant notre tissu industriel", poursuit l'élu vert.

Le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières vise ainsi à réduire ce bilan lié aux entreprises qui exportent vers l'Union, en limitant les **fuites d'émissions carbone**. Autrement dit, à éviter que d'une main, l'Europe contraigne son tissu industriel à des normes exigeantes sur son territoire, et que de l'autre elle importe des biens dont la production accélère le réchauffement climatique.

Comment le mécanisme doit-il contribuer à la lutte contre le changement climatique ?

Concrètement, ce mécanisme permettra d'appliquer des coûts supplémentaires selon les émissions de carbone des entreprises situées dans les pays tiers. Les biens importés sur le territoire de l'Union et dont la production n'est pas soumise à un prix du carbone (ou à un prix faible) se verront alors appliquer un **surcoût** en entrant sur le marché européen.

Les entreprises exportatrices seront alors incitées à se tourner vers des technologies moins émettrices, limitant le bilan climatique "externe" de l'UE et incitant les pays tiers à renforcer eux aussi leurs politiques environnementales.

Comment fonctionnera-t-il ?

Les surcoûts prévus par le MACF sont calqués sur les cours du [système d'échange des quotas d'émissions carbone](#) (ETS ou SEQE), qui concerne aujourd'hui les seules entreprises implantées en Europe.

L'Union européenne a en effet mis en place un marché du carbone, qui attribue des quotas d'émissions de gaz à effet de serre aux entreprises. En cas de dépassement de ces quotas, elles doivent payer un surcoût, dont le montant est défini par le marché (environ 87 euros la tonne de CO2 en décembre 2022).

Une fois le MACF mis en place, les importateurs de marchandises de pays tiers seront tenus d'acheter auprès des autorités nationales des certificats, dont le prix sera indexé sur celui du CO2 au sein du marché européen du carbone. Les secteurs suivants seront dans un premier temps couverts : **le fer et l'acier, l'aluminium, le ciment, l'engrais, l'électricité et l'hydrogène**. Certaines marchandises comme les vis ou les boulons sont également concernées.

Le nombre de ces certificats dépend pour chaque entreprise de ses émissions de CO2 lorsqu'elle produit les biens concernés. Pour comptabiliser ces émissions, le texte prévoit que les données soient transmises par les exportateurs de pays tiers aux importateurs européens. Dans le cas contraire, les importateurs pourront appliquer des valeurs par défaut aux secteurs concernés - avant de déterminer plus précisément ce nombre via une procédure de recoupement. [...]

Document 4 : L'énorme coût de la pollution de l'air dans les villes

Source : *Les Echos*, Muryel Jacque, 21 octobre 2020

Dans sa lutte contre la pollution de l'air, la France a encore de gros efforts à fournir si elle veut atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés pour 2030. La Cour des comptes l'a rappelé tout récemment dans un rapport pointant du doigt des résultats insuffisants.

Cette pollution de l'air a un coût socio-économique énorme pour les Français : en moyenne, presque 1.000 euros par tête chaque année, selon une étude réalisée par l'Alliance européenne de santé publique (Epha) et relayée en France par l'association Respire.

Pour faire le calcul, les auteurs de ce rapport ont pris en compte la « valeur monétaire » des morts prématurées, des traitements médicaux face aux affections les plus communes, des journées de travail

perdues et des autres coûts sanitaires causés par les trois principaux polluants, à savoir les particules, le dioxyde d'azote et l'ozone. Il en ressort que la pollution de l'air est loin d'être réservée aux grandes villes.

Sans surprise, Paris paye certes le plus lourd tribut avec un coût moyen par habitant de 1.602 euros, suivi par Lyon (1.134 euros) et Nice (1.128 euros) [...].

Au total, la pollution de l'air, qui cause en France entre 48.000 et 76.000 morts par an selon les calculs, coûterait près de 11 milliards d'euros chaque année sur les 67 villes étudiées. La cause est d'abord à chercher du côté des transports routiers, principale source de pollution, avant le chauffage résidentiel, les activités industrielles et les émanations de l'agriculture. A l'échelle européenne, les coûts sont dus d'abord aux particules (pour plus de 80 % en moyenne), puis au dioxyde d'azote et à l'ozone.

Toutefois un changement même modeste des habitudes ou des politiques publiques en matière de mobilité peut avoir un effet *« considérable »*, estime l'Alliance européenne de santé publique. Ainsi, une hausse de 1 % dans les déplacements domicile-travail entraîne une augmentation de 0,29 % du coût des particules et de 0,54 % de celui du dioxyde, selon elle. Cela confirme, à ses yeux, que *« la réduction de ces déplacements domicile-travail et de la possession d'une voiture a un impact positif sur la qualité de l'air, réduisant ainsi les coûts sociaux d'une mauvaise qualité de l'air en ville »*.

Alors que la France est sous le coup d'une astreinte de 10 millions d'euros par semestre de retard dans l'exécution de la directive européenne sur la qualité de l'air, le gouvernement a promis plusieurs nouvelles zones à faibles émissions (ZFE) d'ici à la fin de l'année. Un renforcement décidé dans le cadre de la loi LOM. Olivier Blond, le directeur de Respire, rappelle que les municipalités sont les premières concernées puisque ce sont elles qui devront mettre ces zones en œuvre dès le 1^{er} janvier prochain. *« La ville est donc à l'avant-garde du sujet »*, souligne-t-il.

Document 5 : COP 27 : ce que prévoit l'accord inédit sur les pertes et dommages

Source : Rachida Boughriet, « COP 27 : ce que prévoit l'accord inédit sur les pertes et dommages », 22/11/2022, Actu-Environnement le Mensuel N°431

À la clôture de la COP 27, les pays se sont mis d'accord pour créer un nouveau fonds consacré à la compensation des dégâts climatiques subis par les pays pauvres. Les détails du mécanisme financier restent à élaborer l'an prochain à la COP 28, à Dubaï.

Car depuis trente ans, dès le début des négociations climatiques, en 1991, indemniser les dégâts climatiques irréversibles est une demande forte des pays insulaires et en voie de développement, qui sont les plus touchés et qui pointent la responsabilité des pays riches, historiquement émetteurs de gaz à effet de serre (GES). *« C'est avant tout une question de justice : les pays en développement ne peuvent pas et ne doivent pas assumer seuls les conséquences d'événements dont ils ne sont que très peu responsables »*, résume l'ONG Greenpeace France.

Quand les pays riches reconnaissent leur dette climatique

Or, jusque-là, les pays riches du Nord s'étaient toujours refusés à *« mettre la main à la poche »*, au prétexte qu'ils financent déjà deux piliers de l'action climatique : l'atténuation (projets destinés à réduire les émissions de GES) et l'adaptation (projets permettant de mieux faire face aux conséquences du dérèglement). En 2009, à la Conférence sur le climat de Copenhague, les pays développés s'étaient alors engagés à mobiliser 100 milliards de dollars par an, à partir de 2020, en faveur des pays en développement pour les aider à réduire leurs émissions et à s'adapter. Toutefois, selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les montants qu'ils ont mobilisés conjointement

n'ont totalisé qu'un peu plus de 83 milliards en 2020. Leur engagement ne devrait finalement être tenu qu'à partir de 2023.

En 2021, la COP 26 de Glasgow (Écosse) a aussi acté le doublement des financements consacrés à l'adaptation au changement climatique entre 2019 et 2025 (de 20 à 40 millions de dollars par an), et décidé de créer un « dialogue » de deux ans sur la question des pertes et dommages. D'ailleurs, de nouvelles promesses de dons de plusieurs pays - dont les États-Unis et la France -, d'un montant total de plus de 230 millions de dollars pour l'adaptation, ont aussi été faites lors de la COP 27.

Après les catastrophes climatiques qui ont notamment ravagé le Pakistan, le sujet des pertes et préjudices est devenu plus prégnant et a figuré de nouveau au menu des négociations climatiques de la COP 27. Après des débats houleux, notamment sur la question de la responsabilité historique (quels pays devraient contribuer au financement), les pays développés ont finalement consenti à créer un fonds spécifique, comme le confirme la décision finale de la COP 27.

Qui doit financer le nouveau fonds ? Qui en bénéficiera ?

Plus ouverte que les États-Unis sur la question, l'Union européenne a joué un rôle important dans cet accord, en soutenant la création d'un fonds qui allouerait les moyens financiers en priorité vers les pays les plus vulnérables. L'accord prévoit que ce soit un instrument, dont le fonctionnement reste à déterminer, parmi une « mosaïque » d'autres financements, souligne Agnès Pannier-Runacher, ministre française de la Transition énergétique. Ce fonds devrait être alimenté par des financements innovants « auxquels tous les pays peuvent contribuer », mais aussi par la mobilisation de la Banque mondiale, du Fonds monétaire international (FMI) ainsi que des banques de développement. Ces financements innovants pourraient provenir « des taxes sur l'extraction des énergies fossiles ou sur les émissions des secteurs aérien et maritime... », propose, de son côté, Fanny Petitbon, responsable plaidoyer de l'association humanitaire Care France. Un « comité de transition » va se mettre en place pour définir les pays éligibles, les modes de financement et les donateurs d'ici à la prochaine COP, qui se déroulera, en novembre 2023, à Dubaï, aux Émirats arabes unis. La première réunion du comité transitoire devrait avoir lieu avant la fin du mois de mars, a précisé l'ONU climat. [...]

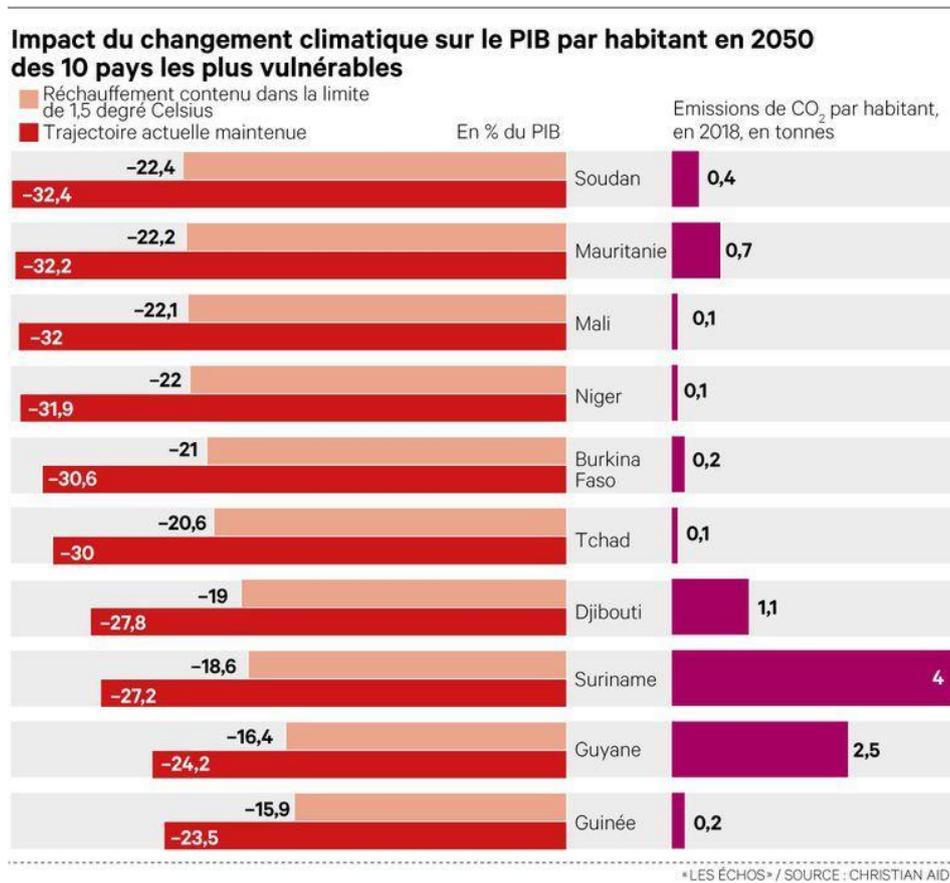
360 millions de dollars déjà promis pour les pertes et dommages

Au cours de la COP 27, douze gouvernements (Écosse, Belgique, Allemagne, Irlande, Autriche, Canada, Espagne, Nouvelle-Zélande, etc.) et l'Union européenne ont déjà promis de débloquer, au total, environ 360 millions de dollars pour les pertes et dommages, en particulier à travers l'initiative du Bouclier mondial contre les risques climatiques et des systèmes d'alertes précoces des Nations unies. Le Bouclier vise à élargir l'accès aux systèmes d'assurance contre les risques climatiques pour les pays les plus vulnérables. L'Allemagne, le Canada, le Danemark, les États-Unis, la France et l'Irlande y contribueront ensemble à hauteur de 210 millions d'euros.

La France y injectera notamment 20 millions, sous forme de subventions en 2023. L'Hexagone doublera aussi à partir de l'année prochaine sa contribution à l'Initiative pour les systèmes d'alerte précoces face aux risques climatiques (Crews), pour la porter à 8 millions par an. L'ONU demande, quant à elle, de mobiliser 3,1 milliards de dollars pour ces systèmes d'ici à 2027. « Cependant, cela représente une goutte d'eau face aux près de 580 milliards de dollars par an qui seront nécessaires chaque année d'ici à 2030 pour aider les pays du Sud pour répondre aux pertes et dommages. Autre bémol : à l'exception de la France, de l'Autriche et de la Wallonie, les autres contributeurs ont en réalité déshabillé Pierre pour habiller Paul en recyclant des financements initialement alloués à la réduction des émissions et à l'adaptation des pays du Sud », déplore toutefois Fanny Petitbon. [...]

Document 6 : Les pays les plus vulnérables au dérèglement climatique

Source du graphique : LesEchos.fr, 8 novembre 2021



Document 7 : Taxe carbone et consommation de carburant

Source : *Fallait-il appliquer la taxe carbone aux carburants routiers ?* Richard Darbéra, Flux (2010/1-2)

Dans leur étude, Marie Clerc et Vincent Marcus (2009) ont estimé les élasticités-prix de la demande de carburants par les ménages selon qu'ils utilisaient ou non leur véhicule pour le déplacement domicile-travail, selon leur niveau de revenu et selon qu'ils habitaient en milieu rural ou en milieu urbain. Les résultats de leur analyse sont présentés dans le tableau 4.

Tableau 4 : Élasticités-prix de la demande de carburants par les ménages selon leur situation

	<i>Élasticité-prix</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Nombre de ménages</i>
Ménages les moins aisés	-1,04	0,20	2 545
Ménages les plus aisés	-0,93	0,14	3 768
Ménages n'utilisant pas leur véhicule pour le déplacement domicile-travail	-1,51	0,12	2 270
Ménages utilisant leur véhicule pour le déplacement domicile-travail et habitant en milieu rural	-0,68	0,21	1 181
Ménages utilisant leur véhicule pour le déplacement domicile-travail et habitant en milieu urbain	-0,85	0,15	2 862
Note: Élasticités-prix compensées, calculées au point moyen de l'échantillon.			
Source: Clerc, Marcus, 2009, p. 12.			

Comme on pouvait s'y attendre, toutes choses égales par ailleurs, les ménages les plus aisés réduiront un peu moins leur consommation que les ménages les plus pauvres, mais la variable qui introduit la plus grande dispersion est le fait d'utiliser ou non son véhicule pour aller travailler.

Pour les ménages qui n'utilisent pas leur véhicule pour aller travailler, la taxe carbone qui, TVA comprise, aurait pour effet d'augmenter le prix des carburants de 4,9% se traduirait par une réduction globale de leurs déplacements en voiture de 7,4%. Comme il s'agit de ménages motorisés, on peut penser que s'ils n'utilisent pas leur voiture pour ce motif, c'est qu'il s'agit principalement soit d'actifs habitant dans des zones denses bien desservies en transports collectifs, soit de retraités habitant dans des zones peu denses où l'automobile est une assurance de mobilité. Dans les deux cas, leur usage de la voiture se fait principalement en dehors des heures de pointe et/ou en périphérie des villes et en interurbain, c'est-à-dire dans des endroits et à des moments où l'usage de l'automobile produit le moins d'externalités. Ou encore, dit en d'autres termes, dans le cas de ces ménages, le coût économique de la taxe mesurée en perte de surplus serait largement supérieur à son bénéfice mesuré en moindre contribution à l'effet de serre.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Présentation des documents qui accompagnent le sujet

[Cette présentation vise à préciser pour les candidats les attentes du jury lorsqu'il a construit le dossier documentaire. Les personnes candidates auront effectué ce travail sur leur brouillon, avant de mobiliser les fruits de ce travail en introduction et dans le développement selon la méthodologie présentée supra.]

Le document 1 proposait un rappel du rôle des prix sur un marché. En l'absence de défaillances de marché, les prix reflètent le coût marginal de production, ils égalisent l'offre et la demande, et ils assurent une allocation efficace des ressources. Or, ce n'est plus le cas en présence d'externalités. Le prix ne représente alors plus que le coût marginal privé de l'activité, alors qu'il devrait aussi inclure le dommage marginal que cela engendre pour le reste de la société. L'allocation obtenue n'est alors plus sur la courbe des contrats. Le document 1 rappelle également quelques mécanismes économiques qui permettent de corriger les externalités : les taxes pigouviennes, les marchés des permis d'émission, ou encore la définition des droits de propriété.

Le document 2 représentait les effets d'une taxe pigouvienne sur l'équilibre d'un marché concurrentiel lorsque l'activité de production était à l'origine d'une externalité négative.

Le document 3 soulevait deux questions importantes. Il y a tout d'abord la question du prix du carbone. Souhaitant inciter les agents économiques à adopter un comportement plus écologiquement responsable, l'Union européenne (UE) a instauré un système qui permet de définir un prix pour la tonne de carbone. D'abord mis en place avec un marché du carbone européen (SEQUE depuis 2005), elle souhaite aujourd'hui que tous les biens produits ou échangés sur son territoire soient concernés par cette mesure. L'UE a donc décidé de mettre en place un mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF). Les produits importés au sein de l'UE seront donc assujettis à un prix du carbone indexé sur celui du SEQUE. Le document 3 montre également que le MACF peut être une réponse aux comportements stratégiques des entreprises. En effet, si l'UE adopte unilatéralement des mesures environnementales contraignantes, les firmes pourraient être tentées de réaliser leur activité dans un pays moins exigeant pour exporter ensuite leurs produits vers le marché européen. La mise en place du MACF est donc une réponse à ce comportement stratégique puisque les importations européennes auront à supporter un prix du carbone indexé sur celui qui prévaut pour les entreprises de l'UE. *A noter que le MACF ne résout toutefois pas l'ensemble des problèmes de coordination puisqu'une entreprise européenne peut décider de délocaliser sa production au sein d'un « havre de pollution » (Copeland et Taylor 1994) puis de vendre ses produits en dehors de l'UE sans être concernée par la législation environnementale européenne.*

La pollution de l'air, dont la principale cause est le transport routier, provoque des décès prématurés et des pathologies dont le coût économique et social est important comme le rappelle le document 4. Cela exige de prendre des mesures importantes en matière de mobilité.

Les émissions de gaz à effet de serre sont essentiellement le fait des pays riches alors que ce sont surtout les habitants des pays pauvres et les insulaires qui en subissent les conséquences, comme le notent les documents 5 et 6. A l'issue de la COP27, les principaux pays riches ont conclu un accord pour la création d'un fonds qui allouerait en priorité des moyens aux pays les plus vulnérables au changement climatique. Les documents 5 et 6 posent deux questions. La première porte sur la responsabilité des pays riches face au changement climatique, et de l'application d'un critère de justice sociale pour justifier la création du fonds pour pertes et dommages. *Nous renvoyons le lecteur vers l'excellent ouvrage de Michael Sandel « Justice » qui pose en des termes très clairs cette question de la responsabilité de certains pays, ou de groupes de personnes.* Le second thème abordé par ces documents est celui du financement de la

transition écologique, nécessaire pour accompagner les changements de technologie et les impacts sociaux liés au réchauffement climatique.

Pour finir, l'impact d'une taxe carbone va affecter les prix des énergies les plus émettrices de CO₂, et particulièrement les carburants. Le document 7 montre que les ménages les plus modestes modifient plus leur demande de carburants que les ménages les plus aisés lorsque le prix de cette énergie augmente. Par ailleurs, lorsque les déplacements professionnels exigent l'utilisation d'un véhicule, ou bien lorsque les membres d'un ménage habitent en milieu rural, la demande de carburant est relativement peu sensible au prix. Ainsi, la possibilité d'utiliser des transports collectifs et la proximité avec les centres des villes, permettent aux ménages de se passer de leur véhicule ou de limiter l'utilisation de celui-ci. La mise en place d'une taxe peut donc créer une incitation à l'usage de modes alternatifs de transports, mais elle a également des conséquences sociales marquées puisqu'elle affectera beaucoup les ménages qui ne peuvent se passer de leur véhicule comme c'est le cas en milieu rural. Il s'agit d'une forme d'arbitrage entre l'efficacité et l'équité d'une taxe carbone.

Définition des termes clefs du sujet et de ses frontières

La pollution est une forme d'externalité négative. Il y a externalité lorsque l'action d'un agent a un impact sur le bien-être d'au moins un autre agent sans que cela soit compensé par un prix. Les externalités, tout comme les biens publics, les asymétries d'information ou encore la concurrence imparfaite, sont des défaillances de marché. L'allocation d'équilibre en présence d'externalités n'est pas Pareto optimale. Elle ne se situe pas sur la courbe des contrats.

Les externalités peuvent être négatives, comme indiqué précédemment avec la pollution. Mais elles peuvent aussi être positives. Par exemple, la vaccination de chacun limite le risque de propagation des virus au profit du reste de la collectivité.

La pollution est une forme d'externalité négative. Les activités productives et de consommation génèrent l'émission de polluants (gaz à effet de serre, particules fines...) qui nuisent aux conditions de vie de la collectivité avec une hausse du nombre de décès et l'accentuation de certaines pathologies (notamment respiratoires) (document 4). Mais le réchauffement climatique, autre conséquence de la pollution, a aussi des incidences directes sur les capacités de production des économies puisque les terres sont plus arides dans certaines régions du monde et puisque les accidents climatiques sont plus nombreux.

En l'absence de toute politique environnementale, lorsqu'un agent prend une décision, il ne considère que les gains et les coûts qui lui sont propres. Il continue à consommer ou à produire jusqu'au moment où le prix est égal au coût / gain marginal privé. Par exemple, l'usage de son véhicule personnel pour aller à Paris plutôt que de s'y rendre en transport collectif provient de la simple comparaison du coût de l'usage de son véhicule (carburant, usure du véhicule, fatigue...) avec le prix et les conditions de voyage par le train notamment. Si l'agent opte pour son moyen de transport personnel, il va sous-estimer le coût social de sa décision puisqu'il n'inclura pas dans son raisonnement les émissions de particules fines, les émissions de gaz à effet de serre, l'épuisement du pétrole, voire sa contribution à la congestion des routes d'Ile de France. Dans cette situation, le prix relatif des véhicules et le prix du carburant ne sont pas suffisamment incitatifs pour que les agents modifient leur comportement. Le prix ne permet donc pas une allocation efficace des ressources, et l'émission de polluants sera excessive. Il faut alors créer des dispositifs qui permettent de corriger cela. C'est ce que rappelait le document 1 avec la taxe pigouvienne, le marché des permis d'émission ou encore la création de droits à polluer.

Le « prix de la pollution » pouvait *a priori* relever d'une antinomie. Comme nous venons de l'expliquer précédemment, la pollution est une forme d'externalité, qui, par définition, n'a pas de prix. Au sens de Coase (1960), il y a un problème d'externalités lorsque les droits de propriétés ne sont pas clairement définis. En revanche, si ces droits sont attribués aux agents économiques alors il pourra y avoir la

réalisation d'échanges mutuellement avantageux. L'intervention publique permet aussi de corriger les biais incitatifs (trop de pollution) et les biais informationnels (reflet du coût marginal privé et non du coût marginal social) contenus dans les prix. L'État peut par exemple créer un marché sur lequel s'échangent des permis d'émission (Dale 1968), dont le volume total répond à un objectif social. Mais l'Etat peut aussi mettre en place un système de taxe-pigouvienne pour corriger les comportements à l'origine de la pollution. Grâce à une taxe dont le montant est égal au dommage marginal social subi par le reste de la société, chaque agent à l'origine d'une activité polluante choisira le volume d'activité socialement optimal.

La notion de « prix » renvoie également aux conditions de vie. Autrement dit, le sacrifice que la population est disposée à consentir pour la pollution. Cela se traduit par une hausse de la morbidité et de la mortalité (document 4). Par ailleurs, ce sont les pays les plus pauvres qui subissent le plus les conséquences du réchauffement climatique (document 6) sans être à l'origine des émissions de gaz à effet de serre qui ont généré ce phénomène. Collectivement, les pays riches tentent alors de trouver un accord pour compenser les pays pauvres des « pertes et dommages » qu'ils subissent (document 5). Cette forme de « dette climatique » à l'égard des pays les plus vulnérables revient ainsi à accroître le prix de la pollution pour les pays riches.

Définir un « prix pour la pollution », c'est aussi : (1) permettre la réalisation d'échanges mutuellement avantageux ; (2) inciter à réduire ses activités polluantes en informant ses émetteurs de toutes les conséquences liées à leurs décisions ; (3) inciter à mobiliser des technologies alternatives moins polluantes mais peut-être plus coûteuses *a priori*. Définir un prix pour la pollution peut modifier les arbitrages au profit de technologies plus « vertes », dont le coût d'adoption était trop élevé jusque-là. Mais cette transition écologique peut aussi avoir des conséquences sociales car la hausse des prix liée aux politiques environnementales réduira le pouvoir d'achat des ménages. Ce problème est d'autant plus prégnant pour les personnes dont la contrainte budgétaire est la plus serrée.

Pour finir, définir un prix pour la pollution a des incidences sur les stratégies de localisation des firmes. En effet, comme le rappelle Muchielli (1998), le choix d'implantation d'une unité de production dans un pays dépend de quatre facteurs : (1) la taille du marché local exploitable ; (2) le coût des facteurs de production ; (3) le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà présentes ; et (4) les politiques d'attractivités menées par les autorités locales. Modifier le prix de la pollution affecte les coûts des entreprises, ce qui peut avoir un impact sur leur choix de localisation. Copeland et Taylor (1994) soulignent que l'ouverture des économies au commerce international peut conduire à l'émergence de « havres de pollution ». Plus précisément, les pays riches du nord dotés d'une politique environnementale plus contraignante, attireront les entreprises « propres ». Tandis que les entreprises polluantes préféreront s'implanter dans les pays du sud où elles pourront réduire leurs coûts du fait d'une plus grande clémence à l'égard des externalités qu'elles génèrent. Dans les pays du nord, la perte d'attractivité augmente le prix social de la pollution puisque l'activité y est moindre. Dans les pays du « sud », l'ouverture au commerce international augmente leur activité productive mais au prix d'un plus grand volume de pollution. Le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF) prend ici tout son sens puisqu'il étend la question environnementale à toutes les entreprises qui souhaitent profiter des débouchés européens.

Un exemple de problématique

Est-il possible de fixer un prix pour la pollution qui soit socialement juste et qui permette d'opérer une transition écologique ?

Une proposition de plan

1. La nécessité de fixer un prix pour la pollution pour corriger les externalités liées à la pollution
 - 1.1. Corriger une défaillance de marché en fixant un prix pour la pollution
 - 1.2. Augmenter le prix de la pollution pour faciliter la transition technologique et écologique
2. Prendre en compte les conséquences économiques et sociales au moment de fixer le prix de la pollution
 - 2.1. Les conséquences sociales d'une hausse du « prix de la pollution »
 - 2.2. Le rôle du prix de la pollution dans les choix de localisation des entreprises : l'importance de la coordination internationale

Principaux concepts et mécanismes mobilisables

- soutenabilité environnementale ;
- équilibre de marché, optimum social, théorèmes de l'économie du bien-être ;
- défaillances de marché : définition, caractéristiques ;
- outils pour fixer un prix à la pollution (mécanismes de marché / taxes, quotas, normes) ;
- arbitrages des firmes et des consommateurs, substituabilité technologique ;
- différenciation des produits ;
- rôle des pouvoirs publics dans les mécanismes d'incitation pour l'adoption de technologies plus vertes : réglementation, subventions... ;
- taxe progressive / régressive ;
- élasticité de la demande par rapport au prix ;
- évaluation économique des coûts de la pollution, analyse coûts avantages (ACA) ;
- division internationale des processus productifs, spécialisation ;
- dilemme du prisonnier et nécessité de se coordonner à l'échelle mondiale. Risque de moins-disant environnemental ;
- qualité de l'environnement comme un bien supérieur ;
- taux d'actualisation social, équité intergénérationnelle ;

Exemples de questions posées

- quelle est la définition d'une externalité ?
- quelles peuvent être les conséquences sociales d'une taxe environnementale ?
- peut-il être rationnel de réduire ses émissions de polluants ?
- comment fonctionne le marché des permis d'émission ?
- le PIB intègre-t-il la dégradation de l'environnement dans son calcul ?
- quel poids doit-on accorder aux générations futures dans les décisions publiques ?
- Comment expliqueriez-vous le document 2 face à des élèves ?
- Comment interpréteriez-vous face à des élèves les données sur les élasticités contenues dans le document 7 ? Quels sont les enjeux de ces données ?
- Comment expliqueriez-vous le concept de soutenabilité à des élèves ? Quelle serait la nature des documents à mobiliser ?

Analyse juridique appliquée aux organisations

ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

SUJETS

Quatre sujets ont été proposés à la session 2023 :

- La représentation
- L'urgence
- La faute
- La cessation

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	38
Moyenne	7,00
Écart type	4,42
Note minimale	1
Note maximale	17
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	14
Comprises entre 5 et moins de 10	14
Comprises entre 10 et moins de 14	5
Égales ou supérieures à 14	5

Trente-huit candidats se sont présentés lors de cette session ce qui témoigne de la stabilité de l'effectif. La moyenne obtenue par les candidats est en légère hausse par rapport au concours 2022, essentiellement en raison de la proportion relativement plus élevée de candidats ayant une note égale ou supérieure à dix sur vingt. L'épreuve est ainsi accessible sous réserve d'une préparation rigoureuse, ce que confirme le fait que 47,3% des candidats ayant choisi l'épreuve de droit ont été déclarés admis à la session 2023. L'écart-type demeure élevé ce qui s'explique par la réelle disparité dans la qualité des prestations des candidats.

PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

L'épreuve consiste, dans un premier temps, à présenter, sur un sujet transversal, un exposé problématisé articulant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit. Elle permet au candidat, dans un second temps et en réponse aux questions du jury, de justifier le choix de la problématique et du plan retenus, d'apporter des éléments de précision et d'approfondissement de ses connaissances et analyses juridiques, de faire état de sa maîtrise de la méthodologie d'interprétation des différentes sources juridiques et de faire montre de sa compréhension de la spécificité de la didactique juridique.

Le sujet porte sur un ou plusieurs thèmes et est accompagné d'un dossier documentaire. Ce dossier, dont la longueur est susceptible de varier, comprend des extraits de textes normatifs, une ou plusieurs décisions de justice et éventuellement un ou plusieurs écrits doctrinaux. Sa présence avec le sujet a pour fonction de donner aux candidats des éléments non exhaustifs révélant la transversalité du sujet sans qu'aucune synthèse ne soit attendue.

L'épreuve permet ainsi au jury d'apprécier :

- la maîtrise des connaissances juridiques fondamentales (telles qu'indiquées dans le programme de l'épreuve) en relation avec une problématique rattachée au fonctionnement d'une ou de plusieurs organisations ;
- la capacité à identifier une problématique juridique sur un sujet donné et d'y répondre à travers une argumentation cohérente et structurée ;
- la maîtrise de la méthodologie d'analyse et d'interprétation des différentes sources juridiques ;
- la capacité à répondre aux questions juridiques et didactiques posées par le jury.

DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

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

L'épreuve débute par un exposé d'une durée maximale de quarante minutes. Il est possible d'accompagner cet exposé de la projection d'un support numérique, chaque salle d'interrogation disposant d'un vidéoprojecteur. L'exposé est suivi d'un entretien avec le jury d'une durée maximale de vingt minutes.

COMMENTAIRES DU JURY

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

Le jury a proposé un unique format de sujet pour l'épreuve orale de droit : la réflexion juridique relative à un thème explicite. La formulation des sujets est susceptible de varier d'une session à l'autre, notamment par la possible mise en relations de plusieurs thèmes au sein d'un même sujet.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Ces observations sont en relation avec les éléments d'appréciations identifiés *supra* au sein du paragraphe « Généralités sur l'épreuve ».

a) Observations sur la maîtrise des connaissances juridiques fondamentales

Le jury attire l'attention des futurs candidats sur le fait que les sujets qu'il propose s'inscrivent dans les exigences du concours de l'agrégation et appellent donc la mobilisation de plusieurs branches du droit (logique agrégative) et non d'une seule uniquement. Cette logique implique que les arguments mobilisés par les candidats ne sauraient être exclusivement tirés des documents annexés au sujet : il est impératif de mobiliser des connaissances personnelles afin de traiter le sujet de manière exhaustive.

Certaines prestations n'ont pas répondu à ces exigences lors de la présente session :

- soit parce qu'elles ont témoigné d'une absence de maîtrise des connaissances juridiques fondamentales, y compris celles habituellement dispensées dans les enseignements d'introduction générale au droit ;
- soit parce qu'elles se sont limitées à paraphraser les documents du dossier sans apport de connaissances personnelles ;
- soit parce que seules certaines branches du droit au programme ont été mobilisées et/ou maîtrisées.

b) Observations sur l'identification de la problématique et sur son traitement

L'épreuve ne constituant ni une synthèse de documents ni une énumération de connaissances, elle nécessite l'identification d'une problématique sur le sujet donné ainsi qu'une réponse structurée et argumentée à cette dernière. Ces exigences n'ont pas toujours été satisfaites :

- soit parce que le travail préparatoire à la formulation de la problématique s'est révélé superficiel ; trop d'introductions se sont ainsi limitées à lister quelques éléments de définitions et d'intérêts extrêmement généraux sans s'interroger sur la délimitation du sujet et sur ses enjeux spécifiques ;
- soit parce que le choix des termes figurant dans la problématique ou dans les titres n'est pas suffisamment réfléchi, ce qui enlève nécessairement toute forme de cohérence à la démonstration menée ;
- soit parce que le plan retenu a consisté en une énumération d'éléments de connaissances sur le sujet (chaque sous-partie étant souvent consacrée à une branche du droit) au lieu de constituer une véritable structure démonstrative ; une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur, a toujours été sanctionnée de même qu'une pure paraphrase (voire une simple lecture) des documents du dossier ;
- soit, enfin, parce que les candidats ne font pas systématiquement l'effort de rattacher chacun de leurs développements à leur problématique ; le jury a ainsi régulièrement peine à saisir pourquoi certains éléments de connaissances apparaissent à certains endroits des exposés ; il est en effet indispensable, tout au long du développement, de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus.

c) Observations sur l'analyse et l'interprétation des sources juridiques

Le jury souhaite attirer l'attention des futurs candidats sur la nécessité d'une parfaite maîtrise des méthodologies d'analyse des différentes sources juridiques en ce que ces sources sont celles qui permettent de bâtir un enseignement. À ce titre, le jury regrette particulièrement que plusieurs candidats ne connaissent pas la structure d'une décision de justice (judiciaire, administrative, constitutionnelle ou européenne) ou ne soient pas en mesure de distinguer, pour un arrêt de la Cour de cassation, un moyen du raisonnement de la cour d'appel ou de celui de la Cour de cassation. Ont aussi été pénalisées les prestations qui ont révélé une méconnaissance de la hiérarchie des différentes sources juridiques ou des différentes structures des codes juridiques.

Plusieurs candidats ont en outre simplement cité les documents sans véritablement les replacer dans leur contexte ou sans faire preuve d'analyse critique, ce qui est tout aussi regrettable. Le jury souhaite que ces documents soient analysés dans la perspective de la problématique choisie par le candidat. Il ne faut donc ni se contenter d'un résumé systématique de chaque document, ni se borner à utiliser seulement les documents, ni les laisser totalement de côté.

d) Observations sur les réponses apportées aux questions

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des candidats en prenant appui sur l'exposé présenté, à permettre au candidat d'approfondir les idées développées, à tester la solidité des références apportées ou encore à s'assurer de la capacité des candidats à savoir didactiser des connaissances scientifiques précises. Cette phase est importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des candidats à expliquer clairement des concepts fondamentaux, à exploiter un document en classe, à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité des connaissances et du raisonnement qui est valorisée.

Cette année, de nombreux candidats ont conforté l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : maîtrise en réalité très imparfaite des concepts et des arguments mobilisés dans le développement ; méconnaissance des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires ; absence de réelle réflexion quant à la structure retenue pour répondre à la problématique choisie.

Le jury regrette par ailleurs que des candidats abdiquent devant la première difficulté ou interprètent toute question du jury comme signifiant implicitement qu'ils ont commis une inexactitude lors de leur exposé. Enfin, mieux vaut admettre ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

La forme des présentations des candidats a, cette session, souvent respecté les canons de présentation mais a aussi été le reflet des imperfections de fond quant aux structures retenues.

a) Observations sur la présentation

Cette épreuve est une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. Le jury attend de la personne candidate une communication de qualité, qui demeure celle d'un enseignant. Il n'est pas conseillé aux candidats de « surjouer » leur prestation. L'écoute est une

qualité primordiale pour l'entretien. À cet égard le jury apprécie la plus grande fluidité permise par les outils numériques de communication. Il invite cependant les candidats à une réflexion sur une utilisation pertinente au service du fond. Un diaporama simple non inutilement surchargé, sans faute d'orthographe, est valorisé, ainsi qu'une présentation dynamique et détachée des notes.

b) Observations sur la structure

Le jury attend chaque année un exposé répondant à une véritable problématique juridique organisée autour d'un plan répondant aux canons du droit. Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement (deux parties I/II ; deux sous parties A/B au sein de chaque partie) et éventuellement une conclusion ne se limitant pas à un résumé de l'exposé.

L'introduction est souvent perfectible. Si les candidats définissent systématiquement les termes du sujet, ils n'exploitent pas la définition pour s'interroger sur la délimitation du sujet, ce qui conduit à la formulation d'intérêts du sujet excessivement généraux et à la mise en évidence d'une problématique artificielle qui n'appelle aucune réelle démonstration. L'introduction est pourtant essentielle et doit être composée :

- d'une « accroche » qui montre l'intérêt et l'actualité du sujet en le contextualisant. En l'occurrence, trop peu de candidats ont su mettre en perspective le sujet ;
- de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés de celui-ci mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu. Soulignons ici que pour la définition des termes du sujet, le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Il est rappelé que l'art de la définition passe par la distinction d'un terme d'autres termes approchants, ce qui permet de favoriser une rigoureuse délimitation du sujet. Les définitions doivent en outre être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en exergue les enjeux du sujet ;
- de la problématique de la personne candidate (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partiale, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Il s'agit d'un véritable fil conducteur que la personne candidate devra suivre au cours de l'exploration du sujet. Une attention particulière doit être apportée dans le choix des termes employés dans la problématique (ainsi que dans les titres des parties et des sous-parties comme précisé *infra*). Le jury questionne systématiquement ce choix et regrette trop souvent des choix irréflectifs qui témoignent de l'approximation du vocabulaire employé et, partant, de l'absence de rigueur de la démonstration et enfin de l'idée générale (réponse générale apportée à la problématique) et de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à la problématique retenue, il doit être logique, exprimé simplement et avec précision et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

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

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

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

OBSERVATIONS FINALES

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

En revanche, le jury déplore, chez de trop nombreux candidats, des confusions de fond et de forme. Les moins bons candidats ne maîtrisent pas les principes fondamentaux du droit, multipliant les contresens et les certitudes infondées.

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

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le jury rappelle préalablement qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation spécifique, basée sur des lectures, de la réflexion, une analyse critique et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les temps de préparation et d'exposé. Une formation juridique initiale n'est pas une condition discriminante dans la réussite de l'épreuve, à condition que la personne candidate produise de réels efforts pour édifier une culture juridique de qualité. À ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès.

Le jury précise par ailleurs que l'ensemble des conseils qui suivent ont pour objectifs de permettre aux candidats de satisfaire aux quatre éléments d'appréciation identifiés *supra* dans le paragraphe de « Généralités sur l'épreuve ». La préparation de l'épreuve doit en effet être orientée par ces éléments d'appréciation qui guident le jury dans sa notation.

a) Conseils relatifs à la préparation de l'épreuve

Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de référence afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile – il apparaît à ce titre indispensable de maîtriser parfaitement un ouvrage d'introduction générale au droit en plus d'un ouvrage de référence pour chaque branche du programme. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat. Une préparation efficace à cette épreuve passe ainsi par la consolidation des savoirs mais aussi par l'enrichissement de capacités et de compétences qui feront l'objet d'une évaluation : communiquer efficacement, problématiser, argumenter, synthétiser, didactiser, être à l'écoute.

Plus précisément, il est recommandé aux candidats :

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents, aucune branche du droit figurant au programme du concours ne devant être délaissée ;
- de s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques et la consultation des sites institutionnels ;
- de se former aux méthodologies d'analyse des différentes sources juridiques ;
- de s'entraîner à partir de sujets donnés aux sessions précédentes ;
- de prendre du recul sur les spécificités de la didactique juridique.

b) Conseil relatifs au passage de l'épreuve

Lors de la préparation du sujet en loge, il est conseillé de prendre le temps de la réflexion sur le sujet avant de consulter le dossier documentaire. De même, le réflexe consistant à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé de la personne candidate.

Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des candidats qu'ils construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées.

Aussi, le jury tient à rappeler qu'il n'évalue pas la qualité de la documentation dont disposent les candidats mais bien leur démarche intellectuelle, personnelle et originale, sous-tendue par la résolution de la problématique posée. Ainsi, les supports de formation et les précédents rapports du jury (notamment les éléments de correction proposés) ne constituent pas un « prêt-à-penser » derrière lequel les candidats doivent s'abriter. De même, les candidats doivent résister à la tentation de déformer le sujet pour réinvestir des éléments théoriques ou factuels avec lesquels ils se sentent plus à l'aise. De telles dérives sont clairement perçues par le jury, peu appréciées et logiquement sanctionnées.

Enfin, le document qui sera présenté au jury doit essentiellement permettre d'indiquer la structure de l'exposé : il est donc conseillé de ne pas consacrer une part trop importante du temps de préparation à la réalisation de ce support, qui doit néanmoins être formellement irréprochable.

Lors de l'exposé et de l'échange avec les membres du jury, le jury insiste sur le fait qu'il est particulièrement sensible à la posture appropriée à un oral de concours adoptée par les candidats, au soin qu'ils apportent à leur tenue vestimentaire, et à l'utilisation par eux d'un langage soutenu. La durée de l'épreuve doit en outre être respectée, sans pour autant que les candidats se sentent obligés de prolonger inutilement l'exposé pour occuper tout le temps disponible. Il est par ailleurs indispensable d'identifier la nature des questions posées par le jury (sur les quatre catégories de questions, v. *supra*, le paragraphe de « Généralités sur l'épreuve ») : si les questions de connaissances appellent des réponses brèves et précises, celles relatives au choix de la problématique ou du plan doivent conduire à des réponses plus développées et permettre d'engager un véritable échange avec le jury ; les réponses apportées aux questions didactiques doivent à la fois témoigner d'une réflexion quant aux notions nécessaires à la compréhension par des élèves de la notion étudiée, mais aussi quant aux obstacles susceptibles d'affecter cette compréhension, et enfin quant aux procédés pour en assurer une vulgarisation rigoureuse ; les questions de maîtrise de la méthodologie d'analyse des sources juridiques nécessitent de mobiliser directement le dossier fourni avec le sujet. Le jury rappelle enfin qu'il apprécie que la motivation de la personne candidate transparaît tout au long de sa prestation.

EXEMPLE DE SUJET

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

La cessation

Document 1 : Textes

Extraits du Code civil

Article 9 :

Chacun a droit au respect de sa vie privée.

Les juges peuvent, sans préjudice de la réparation du dommage subi, prescrire toutes mesures, telles que séquestre, saisie et autres, propres à empêcher ou faire cesser une atteinte à l'intimité de la vie privée : ces mesures peuvent, s'il y a urgence, être ordonnées en référé.

Article 1112 :

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

Article 1210 :

Les engagements perpétuels sont prohibés.

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

Article 1211 :

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

Article 1212 :

Lorsque le contrat est conclu pour une durée déterminée, chaque partie doit l'exécuter jusqu'à son terme.

Nul ne peut exiger le renouvellement du contrat.

Article 1218 :

Il y a force majeure en matière contractuelle lorsqu'un événement échappant au contrôle du débiteur, qui ne pouvait être raisonnablement prévu lors de la conclusion du contrat et dont les effets ne peuvent être évités par des mesures appropriées, empêche l'exécution de son obligation par le débiteur.

Si l'empêchement est temporaire, l'exécution de l'obligation est suspendue à moins que le retard qui en résulterait ne justifie la résolution du contrat. Si l'empêchement est définitif, le contrat est résolu de

plein droit et les parties sont libérées de leurs obligations dans les conditions prévues aux articles 1351 et 1351-1.

Article 1225 (extrait) :

La clause résolutoire précise les engagements dont l'inexécution entraînera la résolution du contrat.

Extraits du Code du travail

Article L. 1231-1 (extrait) :

Le contrat de travail à durée indéterminée peut être rompu à l'initiative de l'employeur ou du salarié, ou d'un commun accord, dans les conditions prévues par les dispositions du présent titre.

Article L. 1237-5 (extrait) :

La mise à la retraite s'entend de la possibilité donnée à l'employeur de rompre le contrat de travail d'un salarié ayant atteint l'âge mentionné au 1° de l'article L. 351-8 du code de la sécurité sociale sous réserve des septième à neuvième alinéas.

Article L. 1243-1 (extrait) :

Sauf accord des parties, le contrat de travail à durée déterminée ne peut être rompu avant l'échéance du terme qu'en cas de faute grave, de force majeure ou d'inaptitude constatée par le médecin du travail.

Extraits du Code de commerce

Article L. 145-18 (extrait) :

Le bailleur a le droit de refuser le renouvellement du bail pour construire ou reconstruire l'immeuble existant, à charge de payer au locataire évincé l'indemnité d'éviction prévue à l'article L. 145-14.

Article L. 152-3 (extrait) :

I. Dans le cadre d'une action relative à la prévention ou la cessation d'une atteinte à un secret des affaires, la juridiction peut, sans préjudice de l'octroi de dommages et intérêts, prescrire, y compris sous astreinte, toute mesure proportionnée de nature à empêcher ou à faire cesser une telle atteinte.

Article L. 225-55 (extrait) :

Le directeur général est révocable à tout moment par le conseil d'administration. Il en est de même, sur proposition du directeur général, des directeurs généraux délégués. Si la révocation est décidée sans juste motif, elle peut donner lieu à dommages-intérêts, sauf lorsque le directeur général assume les fonctions de président du conseil d'administration.

Article L. 464-2 (extrait) :

I. L'Autorité de la concurrence peut ordonner aux intéressés de mettre fin aux pratiques anticoncurrentielles dans un délai déterminé ou leur imposer toute mesure corrective de nature structurelle ou comportementale proportionnée à l'infraction commise et nécessaire pour faire cesser effectivement l'infraction.

Article L. 631-1 (extrait) :

Il est institué une procédure de redressement judiciaire ouverte à tout débiteur mentionné aux articles L. 631-2 ou L. 631-3 qui, dans l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible, est en cessation des paiements. Le débiteur qui établit que les réserves de crédit ou les moratoires dont il bénéficie de la part de ses créanciers lui permettent de faire face au passif exigible avec son actif disponible n'est pas en cessation des paiements.

Document 2 : Cour de cassation, Civ. 1^e, 15 juin 2022, pourvoi n°20-18.781 (extraits)

[...] Faits et procédure

1. Selon l'arrêt attaqué (Versailles, 12 mai 2020) et les pièces de la procédure, MM. [M], [G] et [X], associés à parts égales et cogérants de la société civile professionnelle [N] [M], [E] [G] et [W] [X] (la SCP), ont exercé leur activité de notaire au sein de celle-ci, titulaire d'un office notarial, depuis le 1er janvier 2000.

2. À la suite d'une inspection réalisée en janvier 2010, la chambre interdépartementale des notaires de [Localité 7] a engagé une procédure disciplinaire contre M. [X].

3. Plusieurs procédures les ayant opposés, celui-ci et ses associés ont recouru à une médiation et ont conclu, le 22 décembre 2016, un accord permettant le retrait de MM. [M] et [G] de la SCP, et prévoyant deux options pour leur sortie du capital, au choix de M. [X].

4. Les 19 et 20 décembre 2018, MM. [M] et [G] ont assigné M. [X] et la SCP, ainsi que le président de la chambre interdépartementale des notaires de [Localité 7], afin d'obtenir notamment la résolution de l'accord du 22 décembre 2016, à l'exception de son article 4, aux torts de M. [X], ainsi que la dissolution et la liquidation de la SCP.

5. Le 21 juillet 2020, ces demandes ayant été accueillies, le président de la chambre interdépartementale des notaires de [Localité 7] a désigné M. [T], mandataire judiciaire, en qualité de liquidateur de la SCP.

[...] Examen des moyens, en ce qu'ils sont formés par M. [X] [...]

Sur le second moyen

Enoncé du moyen

10. M. [X] fait grief à l'arrêt de prononcer la dissolution de la SCP et sa liquidation, alors :

« 1°/ que la dissolution de la société du fait de la mésentente entre associés ou de l'inexécution de ses obligations par un associé ne peut être prononcée que si le fonctionnement de la société s'en trouve paralysé ; qu'en prononçant la dissolution de la SCP, pour cela qu'aucune assemblée générale ordinaire n'avait été convoquée depuis l'assemblée extraordinaire du 30 mai 2018 et que les comptes des exercices 2017 et 2018 n'avaient pas été approuvés, sans préciser en quoi les associés se trouvaient dans l'impossibilité de convoquer une assemblée générale et alors que le défaut d'approbation des comptes 2017 et 2018 était lié au retrait de deux associés mis en œuvre par le protocole transactionnel du 22 décembre 2016, la cour d'appel n'a pas caractérisé la paralysie fonctionnelle de la société et a privé sa décision de base légale au regard de l'article 1844-7, 5° du code civil ;

2°/ que la dissolution de la société du fait de la mésentente entre associés ou de l'inexécution de ses obligations par un associé ne peut être prononcée que si le fonctionnement de la société s'en trouve paralysé ; qu'en jugeant qu'aucune décision collective concernant le devenir de l'étude elle-même ne pouvait être prise dans la mesure où son fonctionnement était dévolu à un suppléant, quand la suppléance tend à assurer la continuité de l'activité de l'officine et ne fait pas obstacle à l'exercice, par le suppléé, de ses droits d'associés, la cour d'appel n'a pas caractérisé la paralysie fonctionnelle de la société et a privé sa décision de base légale au regard de l'article 1844-7, 5° du code civil ; [...]

Réponse de la Cour

11. La cour d'appel a relevé qu'aucune assemblée générale ordinaire n'avait été convoquée depuis une assemblée générale extraordinaire du 30 mai 2018 et que les comptes des exercices 2017 et 2018 n'avaient pas été approuvés, qu'aucune décision collective concernant le devenir de la SCP ne pouvait être prise en raison de la mésentente des associés, alors même que son fonctionnement était dévolu à un suppléant en raison de la cessation d'activité de M. [M], de l'état de santé de M. [G] et du contrôle judiciaire de M. [X].

12. Elle en a souverainement déduit que cette impossibilité pour les parties de décider du sort de la société et de tenir des assemblées générales caractérisait la paralysie de la société.

13. Elle a ainsi légalement justifié sa décision.

PAR CES MOTIFS, la Cour :

REJETTE le pourvoi ;

Document 3 : Conseil d'État, 20 septembre 2022, Époux C., déc. n°451129 (extraits)

Vu la procédure suivante :

M. B... C... et Mme A... C... ont demandé au juge des référés du tribunal administratif de Toulon, sur le fondement des dispositions de l'article L. 521-2 du code de justice administrative, d'enjoindre au département du Var de suspendre les travaux de recalibrage de la route départementale n°29 au lieu-dit « Les Martins », sur le territoire de la commune de la Crau.

Par une ordonnance n° 2100764 du 25 mars 2021, le juge des référés du tribunal administratif de Toulon a rejeté leur demande.

Par un pourvoi, enregistré le 26 mars 2021 au secrétariat du contentieux du Conseil d'Etat, M. et Mme C... demandent au Conseil d'Etat :

1°) d'annuler cette ordonnance ; [...]

Vu les autres pièces du dossier ;

Vu :

- la Constitution, notamment la Charte de l'environnement à laquelle renvoie son Préambule ;
- le code de l'environnement ;
- le code de justice administrative ;

Considérant ce qui suit :

Il ressort des pièces soumis au juge des référés du tribunal administratif de Toulon que, par délibération du 27 octobre 2016, le conseil départemental du Var a décidé le recalibrage de la route départementale n° 29 au niveau de la commune de La Crau, avec création d'une voie cyclable au lieu-dit " Les Martins ", et a entrepris les travaux correspondants au cours de l'année 2021. Par une ordonnance du 25 mars 2021, rendue sur le fondement de l'article L. 522-3 du code de justice administrative, le juge des référés du tribunal administratif a rejeté la demande de M. et Mme C... tendant, sur le fondement de l'article L. 521-2 du même code, à ce qu'il soit enjoint au département du Var de suspendre ces travaux. M. et Mme C... se pourvoient en cassation contre cette ordonnance.

D'une part, aux termes de l'article L. 521-1 du code de justice administrative : " Quand une décision administrative, même de rejet, fait l'objet d'une requête en annulation ou en réformation, le juge des référés, saisi d'une demande en ce sens, peut ordonner la suspension de l'exécution de cette décision, ou de certains de ses effets, lorsque l'urgence le justifie et qu'il est fait état d'un moyen propre à créer, en l'état de l'instruction, un doute sérieux quant à la légalité de la décision (...) ". Aux termes de l'article L. 521-2 du code de justice administrative : " Saisi d'une demande en ce sens justifiée par l'urgence, le juge des référés peut ordonner toutes mesures nécessaires à la sauvegarde d'une liberté fondamentale à laquelle une personne morale de droit public ou un organisme de droit privé chargé de la gestion d'un service public aurait porté, dans l'exercice d'un de ses pouvoirs, une atteinte grave et manifestement illégale. Le juge des référés se prononce dans un délai de quarante-huit heures ". Aux termes de l'article L. 521-3 du même code : " En cas d'urgence et sur simple requête qui sera recevable même en l'absence de décision administrative préalable, le juge des référés peut ordonner toutes autres mesures utiles sans faire obstacle à l'exécution d'aucune décision administrative ".

D'autre part, aux termes de l'article L. 122-2 du code de l'environnement : " Si une requête déposée devant la juridiction administrative contre une autorisation ou une décision d'approbation d'un projet visé au I de l'article L. 122 1 est fondée sur l'absence d'étude d'impact, le juge des référés, saisi d'une demande de suspension de la décision attaquée, y fait droit dès que cette absence est constatée ". En vertu de l'article L. 123-16 de ce même code : " Le juge administratif des référés, saisi d'une demande de suspension d'une décision prise après des conclusions défavorables du commissaire enquêteur ou de la commission d'enquête, fait droit à cette demande si elle comporte un moyen propre à créer, en l'état de l'instruction, un doute sérieux quant à la légalité de celle-ci. / Il fait également droit à toute demande de suspension d'une décision prise sans que l'enquête publique requise par le présent chapitre ou que la participation du public prévue à l'article L. 123-19 ait eu lieu. (...) ".

Il résulte de l'ensemble de ces dispositions que pour prévenir ou faire cesser une atteinte à l'environnement dont il n'est pas sérieusement contestable qu'elle trouve sa cause dans l'action ou la carence de l'autorité publique, le juge des référés peut, en cas d'urgence, être saisi soit sur le fondement de l'article L. 521-1 du code de justice administrative ou, le cas échéant, sans qu'aucune condition d'urgence ne soit requise, sur le fondement des articles L. 122-2 et L. 123-16 du code de l'environnement, afin qu'il ordonne la suspension de la décision administrative, positive ou négative, à l'origine de cette atteinte, soit sur le fondement de l'article L. 521-3 du code de justice administrative, afin qu'il enjoigne à l'autorité publique, sans faire obstacle à l'exécution d'une décision administrative, de prendre des mesures conservatoires destinées à faire échec ou à mettre un terme à cette atteinte.

En outre, le droit de chacun de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé, tel que proclamé par l'article premier de la Charte de l'environnement, présente le caractère d'une liberté fondamentale au sens de l'article L. 521-2 du code de justice administrative. Toute personne justifiant, au regard de sa situation personnelle, notamment si ses conditions ou son cadre de vie sont gravement et directement affectés, ou des intérêts qu'elle entend défendre, qu'il y est porté une atteinte grave et manifestement illégale du fait de l'action ou de la carence de l'autorité publique, peut saisir le juge des référés sur le fondement de cet article. Il lui appartient alors de faire état de circonstances particulières

caractérisant la nécessité pour elle de bénéficier, dans le très bref délai prévu par ces dispositions, d'une mesure de la nature de celles qui peuvent être ordonnées sur le fondement de cet article. Dans tous les cas, l'intervention du juge des référés dans les conditions d'urgence particulière prévues par l'article L. 521-2 précité est subordonnée au constat que la situation litigieuse permette de prendre utilement et à très bref délai les mesures de sauvegarde nécessaires. Compte tenu du cadre temporel dans lequel se prononce le juge des référés saisi sur le fondement de l'article L. 521-2, les mesures qu'il peut ordonner doivent s'apprécier en tenant compte des moyens dont dispose l'autorité administrative compétente et des mesures qu'elle a déjà prises.

Il résulte de ce qui précède qu'en jugeant, pour rejeter la demande de M. et Mme C..., que la protection de l'environnement ne constituait pas une liberté fondamentale au sens de l'article L. 521-2 du code de justice administrative, le juge des référés du tribunal administratif de Toulon a commis une erreur de droit. Les requérants sont, par suite, fondés à demander l'annulation de l'ordonnance attaquée. [...]

DECIDE :

Article 1er : L'ordonnance n° 2100764 du 25 mars 2021 du juge des référés du tribunal administratif de Toulon est annulée. [...]

Document 4 : Mathilde Boutonnet, Cyril Sintez et Catherine Thibierge, « Consacrons les fonctions et les effets de la responsabilité civile », *D.*, 2016, p. 2414 (extraits)

De manière innovante, l'avant-projet de réforme du droit de la responsabilité civile évoque et développe différentes fonctions de la responsabilité. Les regrouper toutes dans son premier article 1232, comme il a entrepris de le faire, et en tirer les conséquences quant aux principes et aux mesures dans son chapitre IV sur les effets de la responsabilité, voilà la mise en cohérence proposée dans ce point de vue. [...] Selon le ministère de la justice, parmi ses points forts, « l'avant-projet envisage de *renforcer la fonction préventive* de la responsabilité civile ».

Ses rédacteurs ont en effet innové en plaçant en tout premier, dans un chapitre préliminaire, un article 1232 qui, implicitement, reconnaît plusieurs fonctions à la responsabilité.

En énonçant qu'« *indépendamment de la réparation* du préjudice éventuellement subi, le juge peut prescrire les mesures raisonnables propres à prévenir ou faire cesser le trouble illicite auquel est exposé le demandeur », cet article va au-delà de la seule fonction réparatrice de la responsabilité et de l'exigence d'un préjudice. Il ouvre au juge la possibilité de prescrire des mesures en amont, sans que le préjudice soit une condition nécessaire.

Ces mesures visent, selon le texte actuel, à « *prévenir ou faire cesser* le trouble illicite ». L'emploi de ces deux verbes différents invite à bien distinguer les deux fonctions de la responsabilité civile auxquelles ils renvoient. En effet, la cessation du trouble ne se confond pas avec la prévention du dommage. Cette clarification permettrait d'accorder une juste place à la fonction préventive de la responsabilité, en complément de sa fonction correctrice de cessation de l'illicite.

Cela présenterait en outre l'avantage de mettre l'avant-projet en cohérence avec le droit positif. En effet, la loi n° 2016-1087 du 8 août 2016, par un article 1252 nouveau du code civil, dispose : « *Indépendamment de la réparation* du préjudice écologique, le juge (...) peut prescrire des mesures raisonnables propres à *prévenir ou faire cesser le dommage* ». Ainsi, dans une rédaction très proche de celle de l'article 1232 de l'avant-projet, ce texte consacre déjà dans le code civil la fonction préventive de la responsabilité, pour le dommage écologique.

En allant plus loin, pourquoi ne pas faire de ce premier article (art. 1232) le lieu de la reconnaissance des différentes fonctions de la responsabilité, en y ajoutant aussi la fonction punitive consacrée également dans l'avant-projet. En effet, celle-ci se démarque maintenant clairement de la fonction de réparation

comme le montre le choix des rédacteurs de l'article 1266 de sanctionner la faute lucrative non par des *dommages-intérêts* punitifs, mais par une *amende* civile.

Ce pourrait être aussi l'occasion de compléter la fonction correctrice en l'étendant à la cessation du trouble anormal, comme le prévoit l'article 1244, alinéa 2, de l'avant-projet.

L'article 1232 pourrait alors être ainsi rédigé, de manière à inclure toutes les fonctions évoquées : « *Indépendamment de la réparation du préjudice éventuellement subi, le juge peut prescrire les mesures propres à prévenir le dommage, cesser le trouble illicite ou anormal, et à punir les comportements constitutifs d'une faute lucrative* ». [...]

Document 5 : Alexandre Fabre, « Abandon de poste = présomption de *démission*. Une équation à plusieurs inconnues », *JCP Soc.*, n°1, 10 janvier 2023, ét. 1000 (extraits)

Créée par la loi du 21 décembre 2022 portant sur les mesures d'urgence relatives au fonctionnement du marché du travail en vue du plein emploi, une présomption de *démission* pèse désormais sur les salariés qui abandonnent volontairement leur poste de travail. Censée mettre fin à une pratique prétendument grandissante, cette mesure présente tous les inconvénients des dispositifs construits « en réaction » : intellectuellement, elle bouscule les repères ; techniquement, elle soulève moult interrogations, et pratiquement, elle risque de rester lettre morte. [...]

Sur quelles données objectives se fondent les auteurs de la réforme ? La mesure étant issue d'amendements déposés lors de l'examen du texte en première lecture, ni l'étude d'impact, ni l'avis du Conseil d'État – rédigés tous deux sur la base du projet de loi – n'en disent mot. Les groupes à l'origine de l'amendement auraient-ils produit au moins quelques chiffres ou études à l'appui de leur assertion ? Nullement. Il est seulement fait état de « *témoignages de terrain* », de « *contacts avec de nombreux employeurs* », ou de visites dans les plus petites entreprises. Face aux critiques, le rapporteur du texte à l'Assemblée Nationale n'a pas trouvé mieux que d'apporter cette réponse déconcertante : « *à partir du moment où la loi sera en vigueur, nous disposerons d'éléments chiffrés* ». Il faudrait savoir. Si le dispositif a vocation à éradiquer ces licenciements auto-provoqués, comment son application pourrait-elle renseigner sur la pratique qu'elle visait précisément à éliminer ? D'autant qu'il n'existe aucun chiffre sur la période antérieure, donc aucune forme de comparaison possible sur un mode « *avant/après* ». [...]

Les abandons de poste sont sans doute une réalité. Mais si le problème était à ce point important, ne méritait-il pas d'être traité de manière plus approfondie ? Car faute d'éléments chiffrés, la pratique dénoncée semble relever de l'ordre des fantasmes, des « *on-dit* », des « *légendes urbaines* ». On peut s'étonner, à ce propos, que certains parlementaires n'aient pas jugé bon de ressusciter pour l'occasion l'expression imagée d'« *autolicensing* ». Car en abandonnant leur poste, certains salariés ne placeraient-ils pas volontairement leur employeur devant le fait accompli, en ne lui laissant pas d'autre alternative qu'un licenciement ?

Mais dans quel objectif ? À en croire les auteurs des amendements, il s'agit d'un stratagème permettant aux intéressés de s'auto-délivrer une indemnisation de l'assurance chômage – principalement lorsqu'ils ont échoué à obtenir la signature d'une rupture conventionnelle. Est-on certain pour autant que la pratique des abandons de poste soit réductible à cette hypothèse ? Parmi les salariés quittant leur travail du jour au lendemain, combien le font tout simplement parce qu'ils ont trouvé mieux ailleurs et qu'ils ne veulent pas laisser filer cette occasion à cause de quelques mois de préavis ? En cette période de « *grand turn over* », il est sans doute là le terreau principal des abandons de poste.

Les entreprises peuvent-elles espérer trouver dans le nouveau dispositif un moyen efficace d'enrayer cette pratique ? Rien n'est moins sûr. [...]

Le nouvel article L. 1237-1-1 du Code du travail pose une présomption de démission qui percute frontalement deux règles jurisprudentielles solidement installées depuis des décennies. D'une part, le texte apporte un sérieux tempérament à l'obligation de licencier qu'a en principe l'employeur lorsqu'il estime le contrat rompu par le salarié. D'autre part, l'instauration d'une présomption de démission contredit ouvertement l'idée selon laquelle ce mode de rupture exige du salarié une manifestation claire et non équivoque de volonté de mettre fin au contrat [...].

On le voit bien, toutes les conditions posées par le texte n'ont qu'un objectif : accumuler des indices objectifs, précis et concordants permettant à l'employeur, et après lui, au juge, de présumer la volonté du salarié de démissionner. Il ne s'agit aucunement de confondre un acte – l'abandon de poste – et une volonté – celle de rompre le contrat. Ce sont évidemment deux choses différentes. Mais le régime est habilement conçu de manière à passer de l'une à l'autre : si, en dépit des relances et des mises en garde, le salarié persiste à ne plus venir travailler, tout en étant informé des risques qu'il encourt, de cette suite de faits il est possible d'extraire une volonté. [...]

Que faut-il penser en fin de compte de ce dispositif dont la majorité des commentateurs s'accordent à pointer les limites ? Qu'il est risqué, donc qu'il ne servira pas ? À moins que l'objectif soit tout simplement ailleurs... Ne serait-on pas en présence d'une sorte de *nudge* législatif, autrement dit d'une disposition dont l'intérêt résiderait moins dans le fait d'être appliqué que d'influencer les comportements des acteurs ? Pour dissuader les salariés d'abandonner leur poste dans le but de provoquer leur licenciement, préalable indispensable au bénéfice de l'assurance-chômage, il suffit de faire savoir que cette pratique non seulement ne payera plus, mais pire, qu'elle se retournera contre leur auteur. Pour que la désincitation soit maximale, il ne resterait plus qu'à mentionner l'abandon de poste parmi les « motifs de rupture du contrat de travail » à cocher dans l'attestation Pôle emploi. L'employeur aurait alors toutes les cartes en main pour faire réfléchir le salarié à deux fois : si vous abandonnez votre poste, vous serez démissionnaire, et Pôle emploi le saura !

Document 6 : François Bonhomme et Thani Mohamed Soilihi, « Les outils juridiques de prévention et de traitement des difficultés des entreprises à l'aune de la crise de la Covid-19 », Rapport d'information sénatorial, 19 mai 2021 (extraits)

Du point de vue économique, le droit de l'insolvabilité des entreprises doit répondre à un double impératif [...].

« *En aval* », les procédures d'insolvabilité agissent « *comme un tamis séparant, parmi les entreprises surendettées, celles qui sont viables (c'est-à-dire celles pour lesquelles la poursuite de l'activité est préférable à la liquidation) et celles qui ne le sont pas* ». De ce point de vue, les entreprises non viables doivent être liquidées aussi rapidement que possible : d'une part, parce qu'elles creusent une dette qu'elles ne pourront pas rembourser ; d'autre part, parce que leurs capacités de production (immeubles, outillage, procédés industriels, stocks, salariés...) seraient employées plus efficacement par d'autres entreprises. À l'inverse, il faut éviter de liquider une entreprise qui, quoique insolvable, est viable (sa liquidation produirait moins de valeur à moyen terme que la poursuite de son activité).

« *En amont* », le droit des faillites « *doit faciliter le financement des entreprises* ». En effet, le volume des financements apportés aux entreprises et les intérêts exigés par les investisseurs dépendent directement des garanties dont ils disposent face au risque de défaut, donc de l'efficacité des procédures d'exécution forcée et des procédures collectives, ainsi que de la protection des intérêts des créanciers dans le cadre de ces procédures.

Ce cadre d'analyse permet de comprendre pourquoi la satisfaction des créanciers, d'une part, la préservation de l'activité économique et de l'emploi, d'autre part, ne doivent pas être conçues comme deux objectifs systématiquement contradictoires des procédures collectives. [...]

En effet, la croissance et l'emploi à moyen et long terme supposent qu'une sélection optimale soit opérée entre les entreprises viables et non viables ; or les créanciers, pris dans leur ensemble, ont intérêt à ce que les entreprises viables survivent et à ce que les non viables disparaissent. Plus exactement, si les créanciers munis de fortes garanties peuvent avoir plutôt intérêt à ce que l'entreprise soit dans tous les cas liquidée rapidement, et si, à l'inverse, les créanciers chirographaires ont tendance à vouloir sauver l'entreprise même si elle n'est pas viable, parce qu'ils savent qu'ils ne recouvreront rien en cas de liquidation, les créanciers intermédiaires profitent de la continuation d'activité si l'entreprise est viable et en pâtissent dans le cas contraire [...].

Nos procédures collectives sont souvent critiquées en ce qu'elles n'opéreraient pas une sélection optimale entre les entreprises viables et non viables. Elles accorderaient une trop forte protection au débiteur, ainsi qu'à ses dirigeants et aux détenteurs de capital, au détriment des créanciers, ce qui se traduirait par le maintien en activité de nombreuses entreprises non viables ou « *zombies* », une destruction de valeur économique et, dans l'ensemble, une diminution du nombre d'emplois. Cette protection excessive accordée au débiteur s'expliquerait principalement par une préférence du législateur et des juges pour le maintien de l'activité et des emplois à court terme, sans prise en compte suffisante des effets des règles et décisions sur l'ensemble de l'économie à moyen et long terme.

PISTES DE RÉFLEXION

ÉLÉMENTS D'INTRODUCTION

Éléments d'accroche :

Tout exemple d'actualité juridique ou toute citation montrant un questionnement sur la nécessité (ou l'utilité) d'un encadrement juridique d'une cessation pouvait être utilement mobilisé ; l'essentiel est de rattacher cette accroche directement au sujet afin de montrer immédiatement au jury quel direction le candidat a retenu d'emprunter.

Éléments de présentation du sujet :

Même si le terme de cessation apparaît dans différentes sources juridiques, que l'on pense aux règles relatives à la « cessation » des paiements au sein du Code de commerce ou aux différents pouvoirs du juge pour faire « cesser » certaines atteintes à diverses libertés fondamentales, il n'existe pas de véritable notion juridique de « cessation ». Le *Vocabulaire juridique* dirigé par Gérard Cornu ne propose d'ailleurs pas de définition de ce terme – seules deux cessations spécifiques y sont définies, la cessation des hostilités et la cessation des paiements – pas plus que ne le fait le *Dictionnaire juridique* des professeurs Alain Bénabent et Yves Gaudemet ou le *Lexique des termes juridiques* des professeurs Serge Guinchard et Thierry Debard. Cela montre que la cessation doit, en droit, être comprise dans son sens courant : il s'agit du « fait de prendre fin ou de mettre provisoirement ou définitivement fin à quelque chose » (*Trésor de la Langue Française*). À travers cette définition on saisit que la cessation renvoie à plusieurs techniques juridiques visant à mettre fin à un acte ou à un fait juridique : si on pense à la cessation d'un contrat, on parlera en principe de sa résiliation, de sa résolution, de sa rupture voire encore de sa nullité ; si on pense à la cessation d'une obligation, on emploiera parfois le vocable de

« terme extinctif » ; si on envisage la cessation des fonctions d'un dirigeant, on parlera alors plus communément de sa révocation. Au regard de ces éléments, il y a donc lieu de retenir une définition volontairement large de la cessation dans le cadre de cet exposé : il s'agira de la fin de tout acte ou fait juridique, peu important que celle-ci soit subie, choisie ou encore anticipée.

Ces éléments de définition et de délimitations précisés, il est possible de commencer à s'interroger sur l'intérêt d'une étude juridique de la « cessation ». Il existe en effet une multitude de règles juridiques venant encadrer des cessations ainsi entendues. Récemment, c'est par exemple la cessation du contrat de travail qui a de nouveau été encadrée, le législateur ayant considéré que l'abandon de poste devait être présumé comme constituant une démission ; tout aussi récemment c'est le Conseil d'État qui est venu reconnaître le pouvoir au juge du référé-liberté de faire cesser par toute mesure nécessaire une atteinte portée au droit de chacun de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé ; il y a désormais quelques années, le législateur est aussi venu, au moment de la réforme du droit des contrats, insérer au sein du Code civil un article permettant à toute partie à un contrat conclu sans durée déterminée de pouvoir le résilier unilatéralement. Ces différents exemples montrent que le droit n'est évidemment pas indifférent à la cessation, mais aussi et surtout qu'il traite différemment les cessations : dans le premier cas le législateur a défini ce qui constituait une cessation du contrat de travail ; dans le deuxième, le juge administratif s'est vu reconnaître de nouveaux pouvoirs de cessation ; dans le troisième, une possibilité de cessation a été rendue impérative par le législateur. Le droit favorise ainsi certaines cessations, en prohibe d'autres, en impose encore d'autres, pour des motifs variés s'étendant de la protection d'intérêts particuliers à celle de l'intérêt général. On saisit ainsi que l'étude de la cessation en droit interroge avant tout sur les raisons qui guident l'encadrement juridique des cessations, mais aussi sur les modalités d'un tel encadrement.

Problématiques possibles :

- Pourquoi est-il nécessaire d'encadrer juridiquement certaines cessations ?
- La cessation des relations juridiques est-elle le fait de la volonté des parties ou répond-elle à des nécessités d'intérêt général ?

ÉLÉMENTS RELATIFS AU PLAN

Selon la problématique retenue, le plan ne peut être le même en ce qu'il doit y répondre directement. Le plan qui suit constitue une proposition de réponse à la question de la nécessité de l'encadrement juridique de certaines cessations.

Cette nécessité s'explique tout autant par les préjudices que causent certaines cessations (I.) que par les bénéfices que d'autres sont susceptibles de générer (II.)

Remarque : ce qui suit ne constitue que de simples éléments relatifs au contenu de ce plan ; il est bien évidemment attendu du candidat qu'il développe avec précision au sein des différentes sous-parties des exemples variés choisis dans l'ensemble du programme et qu'il justifie en quoi ils permettent de justifier la réponse apportée à la problématique.

I. La cessation dommageable

L'idée de cette partie consiste à mettre en évidence que face à des cessations qu'il est possible de considérer comme étant politiquement, socialement ou économiquement dommageables, il existe différents mécanismes juridiques permettant soit de sanctionner de telles cessations (A.), soit de les prévenir (B.).

A. La sanction de la cessation dommageable

Les mécanismes juridiques qui viennent sanctionner les cessations dommageables sont essentiellement indemnitaires : il s'agit, pour le droit, de permettre la réparation des préjudices causés par les responsables de ces cessations dommageables. Classiquement, il est possible de distinguer selon que la cessation dommageable est le fait d'une partie à un contrat (l'inexécution définitive d'une obligation contractuelle pouvant être comprise comme la cessation du contrat) ou non (la sanction de la cessation des pourparlers par exemple) afin de structurer cette sous-partie ; cela permet ainsi de distinguer entre la cessation dommageable comme fait générateur d'une responsabilité contractuelle ou d'une responsabilité extracontractuelle (y compris certains mécanismes spéciaux comme par exemple celui pour cessation brutale des relations commerciales).

Il est aussi possible de montrer qu'à côté de ces sanctions à finalité indemnitaire, le droit développait des sanctions administratives ou pénales à finalité exclusivement punitive : l'auteur d'un licenciement discriminatoire (qui correspond à la cessation d'un contrat de travail) encourt par exemple une peine d'emprisonnement pouvant aller jusqu'à trois ans et une amende pouvant atteindre 45 000 euros.

B. La prévention de la cessation dommageable

Certaines techniques juridiques ont un objectif prophylactique : il s'agit, pour le droit, d'éviter que certaines cessations se réalisent. Comme souvent, ces techniques sont de deux ordres : soit il s'agit pour le pouvoir normatif de mettre à disposition des individus des techniques juridiques que ces derniers sont libres d'employer ou non afin de prévenir des cessations ; soit il s'agit pour lui d'édicter des règles impératives poursuivant le même objectif. Dans le premier cas, la cessation dommageable est susceptible d'être prévenue par l'organisation elle-même (les exemples sont nombreux : les sûretés peuvent permettre de limiter les conséquences de la cessation de certains contrats, de même que les clauses pénales ou limitatives de responsabilité ; le contrat d'assurance pouvait être évoqué, de même que certaines sanctions de l'inexécution contractuelle qui disposent d'une fonction comminatoire comme l'exception d'inexécution). Dans le second cas, la cessation dommageable est en principe prévenue par l'autorité normative (l'obligation qui pèse sur l'administration de prévoir des mesures transitoires en cas de modification d'une réglementation prévient ainsi le fait que la cessation d'un régime juridique soit excessivement préjudiciable ; le droit prévoit la tacite reconduction de nombre de contrats afin d'éviter des cessations dommageables de ces contrats...).

II. La cessation profitable

L'idée de cette partie est de montrer que certaines cessations sont profitables et que des mécanismes juridiques tendent par conséquent à favoriser ces cessations. Certains de ces mécanismes sont abandonnés à la volonté des individus car la cessation est essentiellement profitable à des intérêts particuliers (A.). D'autres sont conservés par les autorités publiques car la cessation profite à l'intérêt général (B.).

A. La cessation profitable aux intérêts particuliers

La liberté contractuelle permet aux parties à un contrat d'organiser des cessations qui leurs seraient profitables. Schématiquement les parties peuvent soit s'obliger volontairement de cesser certains actes ou faits (obligations de ne pas faire : clauses de non-concurrence, clauses de confidentialité, clauses d'inaliénabilité), soit cesser volontairement d'obliger (ce qu'il est possible de montrer en développant les nombreux exemples de techniques de rupture de différents contrats : rupture conventionnelle du contrat de travail, abandon de poste valant démission, rupture du bail commercial avec indemnité

d'éviction, résiliation unilatérale des contrats à durée indéterminée, révocation des mandataires sociaux...).

B. La cessation profitable à l'intérêt général

Plusieurs techniques juridiques permettent aux autorités publiques de faire cesser des actions qui portent atteinte à des intérêts composant l'intérêt général. Plusieurs structurations de cette sous-partie sont possibles : soit on distingue les techniques faisant cesser des atteintes à des intérêts économiques (procédures de cessations d'activités d'entreprise, de cessations de pratiques anticoncurrentielles, de dissolution de sociétés en cas de mésentente des associés) de celles faisant cesser des atteintes à des intérêts non-économiques (cessation d'une atteinte portée à la vie privée, d'une atteinte portée à l'environnement, ou de manière plus générale à des libertés fondamentales non-économiques) ; soit on distingue selon l'auteur de ces cessations (le juge ou l'autorité normative).

EXEMPLES DE QUESTIONS POSÉES PAR LE JURY

a) Questions relatives au choix de la problématique et du plan

- Vous avez employé le terme [X.] au sein de votre problématique. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous l'avez préféré au terme [Y.] ?
- Votre seconde sous-partie de la première partie s'intitule [A.]. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi vous avez fait le choix de développer l'élément [B] au sein de cette sous-partie ?
- Vous employez les termes de cessation et de rupture comme synonymes au cours de votre exposé. Est-ce volontaire ? Est-il possible de les distinguer d'un point de vue juridique ?
- La cessation est-elle nécessairement l'arrêt d'un acte juridique ou ne peut-elle pas aussi être celui d'un fait juridique ? Pouvez-vous expliquer théoriquement et à l'aide d'exemples la différence entre un acte juridique et un fait juridique ?

b) Questions relatives aux connaissances

- Les abandons de poste sont désormais présumés être des démissions, comme le montre le document 5. Pouvez-vous expliquer ce qu'est une présomption ? Connaissez-vous d'autres présomptions ?
- L'article L. 631-1 du Code de commerce présent dans le dossier vient définir la cessation des paiements. Est-ce synonyme de fin de l'entreprise ?
- L'article L. 464-2 du Code de commerce présent dans le dossier attribue un pouvoir à l'Autorité de la concurrence en matière de pratiques anticoncurrentielles. Savez-vous quel est le rôle de cette autorité en France ?
- Il faut être commerçant de droit pour pouvoir bénéficier du droit au renouvellement d'un bail commercial. Connaissez-vous la différence entre commerçant de droit et commerçant de fait ? Connaissez-vous les critères du commerçant personne physique ?

c) Questions relatives à la maîtrise des méthodologies d'analyse des sources juridiques

- Le dossier comprend une décision du Conseil d'État et un arrêt de la Cour de cassation. Quelle différence faites-vous entre ces deux juridictions ? Existe-t-il, à côté des ordres administratif et judiciaire, un troisième ordre de juridiction en France ?
- Pouvez-vous expliquer ce qu'est un moyen de cassation ? Comment le distinguer du raisonnement de la cour d'appel et de celui de la Cour de cassation au sein d'un arrêt de la Cour de cassation ? Pouvez-vous identifier ces différentes parties au sein de l'arrêt reproduit au document 2 ?
- Les articles du Code du travail figurant au dossier sont précédés d'un « L. ». Connaissez-vous la signification de cette lettre ? Connaissez-vous les différentes parties que l'on retrouve généralement au sein d'un code juridique ? Pourquoi les articles du Code civil ne sont-ils pas précédés de lettres ?
- Le document 4 évoque un avant-projet de réforme. Savez-vous ce qui distingue un projet d'une proposition de loi ? Pouvez-vous nous décrire dans les grandes lignes la procédure législative française ? Quel rôle peuvent jouer les travaux préparatoires d'une loi pour son application ?

d) Questions relatives à la didactique juridique

- Comment expliqueriez-vous le mécanisme de la présomption de démission à des élèves ? Quelle serait la nature des documents à mobiliser ?
- Que vous paraît-il indispensable d'expliquer à des élèves avant de se lancer dans la lecture de l'arrêt du Conseil d'État reproduit au document 3 ? En l'état, ce document vous paraît-il exploitable par des élèves ou auriez-vous des pistes de didactisation ?
- Vous paraît-il indispensable de travailler directement sur des définitions juridiques avec des élèves ?
- Comment vous assurez-vous de l'actualité des connaissances juridiques à enseigner aux élèves ?

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

Durée de la préparation : 4 heures

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

Coefficient 1.

OPTION A – Administration et ressources humaines

SUJETS PROPOSÉS

Les sujets proposés étaient les suivants :

- La gestion simultanée de bénévoles et de salariés lors d'un festival de musique organisé par une structure associative ;
- Le traitement de la qualité de vie et des conditions de travail dans une PME française après le suicide d'un salarié en raison d'un harcèlement au travail ;
- La reconnaissance du mérite par des éléments monétaires et non monétaires dans le service des espaces verts d'une mairie (sujet mis en exemple) ;
- La question de vols répétés et de la fraude des salariés dans une grande entreprise.

Un sujet et des pistes d'exploitation sont fournis dans ce rapport de jury. La mise en page de ce sujet peut être différente de celle proposée lors de l'épreuve d'admission.

Au cours de la session 2023, le jury a souhaité faire évoluer les sujets proposés aux candidates et candidats. Tous les cas ont été construits sur le même modèle : des données sur l'organisation, des éléments généraux sur la thématique soumise, des extraits d'articles scientifiques et enfin des documents juridiques et d'actualité. Malgré la multiplication des informations, le volume global des sujets a été réduit afin de favoriser une exploitation de toutes les annexes par les personnes candidates. Le jury a également proposé des formes d'organisation rarement étudiées : une collectivité territoriale et une association. Il tient à rappeler que la gestion des ressources humaines est possible dans toutes les organisations.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	42
Moyenne	7,78
Écart type	4,06
Note minimale	3
Note maximale	16

Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	10
Comprises entre 5 et moins de 10	20
Comprises entre 10 et moins de 14	6
Égales ou supérieures à 14	6

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Les résultats des personnes candidates peuvent être analysés en trois groupes distincts. Cette analyse permettra de faire les rappels essentiels sur les attentes du jury pour l'épreuve d'admission de l'option A.

Les prestations ayant obtenu les notes les plus faibles se caractérisent par quelques éléments identiques. La consigne proposée à l'issue de la présentation du cas pratique n'a pas été suffisamment respectée. Un traitement partiel du problème ne permet pas d'obtenir une bonne note lors de l'épreuve d'admission. Le jury insiste donc sur la nécessité de bien analyser et suivre la mission proposée. De plus, il faut être en capacité de traiter cette question pour tous les acteurs concernés dans l'organisation et de situer son propos dans le contexte. À titre d'exemple, le traitement de la question de la qualité de vie et des conditions de travail a rarement abordé le sort des collaborateurs auteurs de harcèlement dans l'organisation. De même la gestion de la relation de travail dans une collectivité territoriale est différente de salariés dans une structure privée. Les exposés les moins bien notés n'abordaient pas de théories et l'utilisation des auteurs présents dans le dossier du cas pratique ne pouvait pas faire l'objet d'une réelle explication ou analyse. Enfin, le jury déplore pour ces prestations un manque de maîtrise des notions essentielles de la matière notamment celles présentes dans le programme de l'enseignement de spécificité de la classe de terminale STMG ou dans les référentiels des sections de techniciens supérieurs SAM et GPME. De nombreux candidats n'ont pas su présenter les formules de calcul des principaux indicateurs utiles à la gestion des ressources humaines. Le jury considère que l'exigence du concours de l'agrégation ne permet pas de commettre de telles erreurs.

Les prestations ayant eu des notes intermédiaires ont souvent révélé un manque de maîtrise des questions propres aux ressources humaines. En effet, ces exposés étaient essentiellement axés sur des analyses stratégiques et du management. Les outils de ressources humaines étaient rares et les propositions concrètes étaient insuffisantes. Le cadre théorique était aussi limité à quelques auteurs classiques. La mise en lumière de quelques références sur le diaporama et la citation de noms à l'oral ne peuvent pas être considérées comme une démonstration de la connaissance des auteurs. Il faut être en capacité de présenter la théorie et de la situer dans les évolutions des idées de la matière. Le jury rappelle que l'épreuve d'option doit confirmer les qualités des personnes candidates en gestion des ressources humaines. Dès lors, la théorie et la pratique des ressources humaines doivent être le cœur de l'argumentation et de la présentation à l'oral.

Enfin les meilleures prestations permettaient un traitement global du sujet. Les grilles théoriques mobilisées étaient adaptées et maîtrisées par les candidats. Tous les documents fournis dans le dossier ont fait l'objet d'une analyse et d'une mobilisation durant la présentation. Aucun document n'a été soumis au hasard aux personnes candidates. Ainsi l'exploitation de toutes les annexes est vivement recommandée. Pour finir, l'exposé permettait de donner quelques préconisations adaptées en lien immédiat avec le contexte et sa problématique. Ce dernier point a souvent été le principal élément distinctif entre les prestations qualifiées d'intermédiaire, dans ce rapport, et les meilleures notes. De nombreux candidats n'ont pas réussi à dépasser les contraintes induites par le contexte des différentes organisations. Le jury a donc valorisé les prestations qui arrivaient à le faire et à avancer des solutions.

Des prestations de qualité ont été notées sur tous les sujets de la semaine d'interrogation à l'oral. Si certains cas ont pu déstabiliser les candidates et candidats en raison de l'organisation proposée ou de la thématique abordée, le jury relève que les cas soumis sur les entreprises ont comporté le plus d'erreurs.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les exposés de la session 2023 ont révélé des progrès sur la maîtrise de la forme de la part de toutes les personnes candidates. Cette année, les postures adoptées étaient cohérentes avec les exigences du concours de l'agrégation interne. Aucun manquement au savoir-être n'a été relevé durant les épreuves. Les observations et conseils énoncés dans le précédent rapport de jury ont été appliqués par la plupart des candidates et candidats.

Au sujet de la présentation et des supports, les meilleurs oraux ont proposé un diaporama utile qui permettait d'avoir les informations essentielles sans avoir un exercice de lecture de la part de la personne candidate. Les compétences professionnelles développées dans les classes par les enseignantes et enseignants reçus à l'oral sont à mettre à profit de cette épreuve d'admission. Le jury a apprécié cette année la diminution des outils et présentations préparées en dehors des salles de préparation, qui lors des sessions précédentes, conduisait souvent à apercevoir des scories sur les éléments essentiels du cas proposé (nom erroné de l'organisation ou des collaborateurs ou des salariés). La prise de parole était adressée en direction des membres du jury avec une volonté marquée de se détacher du support visuel.

Cependant, les outils de ressources humaines mobilisés durant la présentation doivent être complets, c'est-à-dire que les tableaux ou schémas ont quelque fois été incomplets. Une vigilance de la gestion du temps en loge est indispensable pour pouvoir avoir une présentation formellement complète et adaptée. Il faut rappeler qu'à l'oral, aussi, une attention extrême doit être portée à la qualité de l'orthographe dans les diaporamas. Quelques candidats se sont distingués défavorablement par la présence de plusieurs dizaines de fautes sur les diapositives affichées.

Au sujet du temps, les meilleures prestations ont souvent été celles d'une trentaine de minutes. L'exposé resserré sur cette durée permet d'avoir des présentations vivantes et dynamiques qui évitent les digressions bien souvent éloignées du sujet.

Enfin, la dernière partie de l'épreuve d'admission, l'échange avec le jury, est un moment où certaines personnes candidates sont apparues découragées, sans avoir l'envie de convaincre les membres du jury. Les questions servent à préciser l'exposé, à démontrer des qualités d'écoute, de réflexion et d'analyse. Le jury invite toutes les personnes interrogées à l'oral à s'engager pleinement dans l'épreuve jusqu'à son terme.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Les éléments présents dans les précédents rapports de jury restent d'actualité. La session 2023 conduit le jury à rappeler les conseils suivants. Il est nécessaire de :

- Renforcer la maîtrise des connaissances élémentaires du programme de l'option A afin d'éviter les erreurs entendues cette année sur des notions présentes dans les programmes de terminale STMG ou référentiels de sections de techniciens supérieurs ;
- Poursuivre les améliorations observées sur le traitement global du sujet. Tous les documents proposés par le jury doivent être mobilisés lors de la présentation afin d'avoir une appréhension globale de la thématique du cas ;
- Améliorer la présence des outils propres à la matière et de préconisations en lien avec la gestion des ressources humaines. L'exposé doit mettre en évidence des solutions pratiques et réalistes pour résoudre le cas soumis à l'étude des personnes candidates.

MAIRIE DE REINE DES BOIS

À mi-chemin entre ville et campagne, Reine des Bois (1042 hectares – 12 426 habitants) reste une ville à taille humaine, où le cadre de vie est particulièrement agréable. La commune se situe à une vingtaine de kilomètres de Lyon, entre la vallée du Rhône et les plateaux des Monts du Lyonnais. Grâce à sa localisation, le tissu économique et commercial de la ville est riche et avec près de 6 000 emplois, les activités y sont diverses : activités industrielles et artisanales en zone d'activités, activités commerciales dans le centre-bourg, activités agricoles à l'ouest du territoire.

Avec son ancien bourg fortifié, la ville conserve un bâti qui lui confère un caractère authentique très apprécié par les habitants. Un des événements de la commune est la fête des Lumières durant laquelle le centre-ville s'illumine accompagnée d'un programme festif et convivial.

Véritable intermédiaire entre l'État et les citoyens, la mairie est une collectivité territoriale qui gère de nombreux domaines : état-civil, scolarité, urbanisme et logement, santé et aide sociale, voirie, activités culturelles...

La mission principale de la mairie, du maire, de ses adjoints, de ses conseillers municipaux et des différents agents est de satisfaire les besoins quotidiens des habitants. Madame la maire, Rose. P est très attachée à la qualité du service rendu et à son adaptabilité au quotidien des citoyens. De la petite enfance au 3^{ème} âge, la municipalité déploie toute son énergie pour que les Renébois et Renéboises se sentent bien dans leur ville, mais aussi écoutés et compris.

Ainsi pour suivre les actualités de la commune, recevoir les alertes communales, participer aux débats publics, suggérer des idées pour améliorer la vie citoyenne, signaler des dysfonctionnements relevés sur l'espace public (espaces verts, propreté, voirie, éclairage public...), donner une opinion et bien plus encore... la mairie a mis en place une application « MairesetCitoyens » pour favoriser le lien avec ses administrés.

Un des services qui reçoit le plus de notifications via l'application est celui des espaces verts. En effet, Ambroise S. et ses 11 agents sont félicités pour la qualité des massifs, l'entretien du stade, des parcs et jardins ou encore pour les initiatives prises comme l'installation de bacs de jardinage afin de créer des jardins partagés. De leur côté, l'équipe des espaces verts sollicite l'avis de la population pour divers aménagements et projets.

La grande majorité des agents du service espaces verts s'implique pleinement dans leur travail et propose un service de qualité aux usagers. Ils sont conscients de l'intérêt général de leurs missions, qui est une source importante de leur motivation. Mais certains ressentent un manque de reconnaissance et une perte de sens dans l'exercice de leurs missions

Pour éviter que ne s'installe la démotivation dans le service ce qui pourrait nuire à la qualité des services rendus aux usagers, madame la maire, Rose P. aimerait mettre en place un dispositif qui permettrait de valoriser le travail de chaque agent.

En tant que responsable des ressources humaines, vous êtes chargé(e) d'établir un état des lieux de la situation actuelle du service des espaces verts, puis de proposer des préconisations quant à la mise en œuvre d'un plan d'action permettant de prendre en considération le mérite dans la gestion des ressources humaines.

Document 1 : Présentation du service des espaces verts

Madame la maire - Rose P.						
Directeur général des services – Basile V.						
Autres services	Directrice du service technique - Capucine F.					
	Autres services	Responsable du service espaces verts - Ambroise S.				
		Statut	Catégorie	Sexe	Age	Ancienneté
		Technicien territorial	B	Homme	51 ans	24 ans
		Technicien territorial	B	Homme	42 ans	16 ans
		Technicien territorial	B	Femme	35 ans	10 ans
		Adjoint technique territorial	C	Homme	56 ans	15ans
		Adjoint technique territorial	C	Homme	38 ans	11ans
		Agent de maîtrise territorial	C	Homme	33 ans	7 ans
		Agent de maîtrise territorial	C	Femme	25 ans	2 ans
		Agent de maîtrise territorial	C	Homme	20 ans	6 mois
	Contractuel - CDI		Homme	21 ans	1 an	

Document 2 : Extrait du site internet de la ville

Trois fleurs pour Reine des Bois !



Le label « Villes et villages fleuris » est une démarche globale visant à améliorer la qualité de vie des habitants et des visiteurs. Il invite les communes engagées dans cette démarche à valoriser leur identité à travers l'aménagement végétal et paysager, mener des actions d'animation et de sensibilisation auprès de la population, préserver la biodiversité et les ressources naturelles et enfin assurer l'entretien et la qualité de l'espace public.

En 2022, la commune de Reine des Bois a obtenu la troisième fleur, qui récompense nos actions en faveur de l'environnement comme : l'adoption de la charte zéro herbicide, l'enherbement du cimetière, la revalorisation des déchets verts en paillages, les plantations d'arbres, l'augmentation des surfaces fleuries pour plus de biodiversité, la gestion des eaux pluviales et le fauchage raisonné.

Document 3 : Témoignages

Madame la maire - Rose P : Aujourd'hui, l'avancement dans la fonction publique territoriale est établi sur des critères d'ancienneté qui garantissent une augmentation de salaire automatique. Ainsi, tout au long de sa carrière, un agent de la fonction publique est rémunéré selon des grilles fixes avec des augmentations lors d'un passage à un grade supérieur mais sans corrélation avec son niveau d'investissement.

Il peut donc exister des inégalités. Si un agent excelle dans son travail et s'investit plus que la moyenne, il sera impossible de le récompenser à hauteur de son engagement personnel. De la même manière, un autre agent, qui serait peu performant et imposerait aux membres de son équipe de fournir un effort supplémentaire, ne verrait aucune conséquence sur sa rémunération et pourrait continuer à gravir les échelons par seul effet du temps.

Directeur général des services - Basile V. :

Chaque agent est en droit d'attendre une reconnaissance du travail accompli sur quatre aspects : ses résultats, bien sûr ; sa qualité professionnelle ; ses qualités humaines et son investissement, c'est-à-dire l'énergie déployée pour tenter d'atteindre un objectif, sans forcément y être parvenu.

Je suis donc favorable à une meilleure prise en considération du mérite, notamment par une prime afin que les agents recherchent la performance individuelle et collective.

Directrice du service technique - Capucine F. :

Pour bien évaluer tous ces aspects, le responsable doit prendre le temps de connaître les agents ; cela implique de beaucoup discuter avec eux au quotidien.

Or nous constatons globalement une hausse de l'absentéisme, il faut redonner le goût aux agents de s'investir pleinement pour assurer une qualité de services à la hauteur des attentes de nos concitoyens.

Agent technique territorial : Ma crainte avec une rémunération au mérite est que le responsable évalue à l'affinité. De plus, les personnes discrètes, introverties, qui se donnent corps et âme à leur poste mais sans pour autant le crier sur tous les toits n'auraient pas les mêmes chances d'être reconnues.

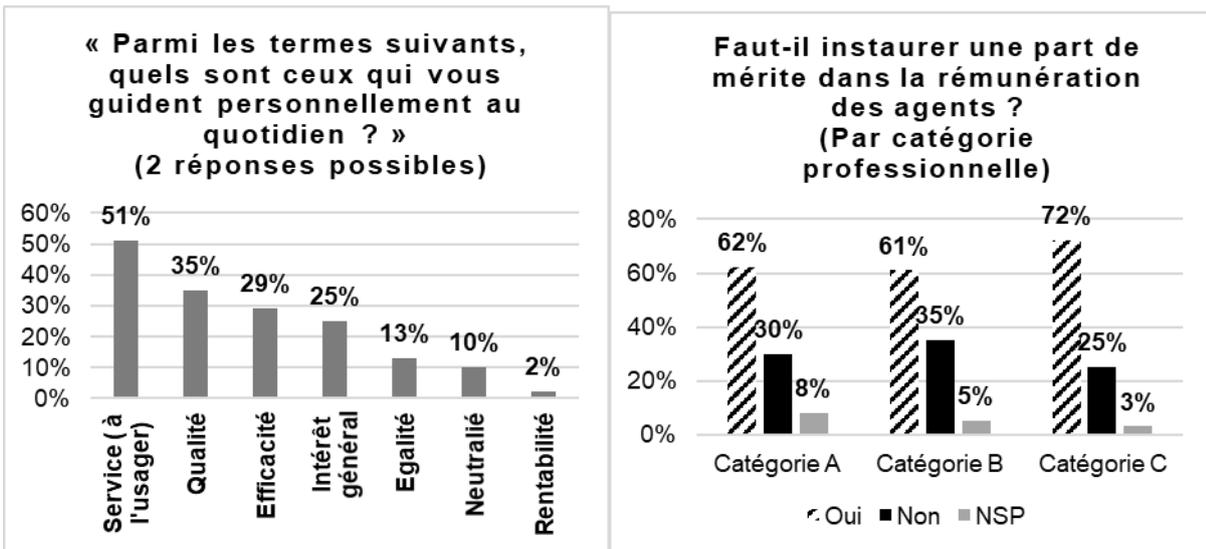
Responsable du service espaces vert – Ambroise S. :

Dans mon équipe, des agents envisagent de rejoindre les services de la région Auvergne-Rhône-Alpes ou du département Rhône car les évolutions récentes de ces collectivités ont entraîné des augmentations salariales. D'autres souhaitent rejoindre le secteur privé où l'évolution des carrières est souvent plus rapide, les compétences et la qualité du travail permettant d'évoluer.

Agent de maîtrise territorial :

J'occupe mon poste depuis maintenant 2 ans. Précédemment je travaillais dans le secteur privé et j'ai pu constater que l'instauration de récompenses individuelles pouvait nuire à l'équilibre de l'équipe. Par conséquent, je pense que le mérite ne doit pas donner lieu qu'à une part de rémunération variable. Une collectivité n'est pas une entreprise !

Document 4 : Résultats d'une enquête menée auprès des agents de la Mairie de Reine des Bois



Document 5 : Budget de la commune de Reine des Bois

Contexte

La loi de finance 2023 porte de 210 à 320 millions d'euros la dotation globale de fonctionnement (DGF) qui constitue la principale dotation de fonctionnement de l'État aux collectivités territoriales.

95% des communes verront leur dotation se maintenir ou progresser.

Pour la commune de Reine des Bois, la dotation globale de fonctionnement en baisse depuis plusieurs années devrait se stabiliser.

En 2023, la taxe d'habitation sur les résidences principales est totalement supprimée. Bien que compensée notamment par un transfert de la part départementale de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) sur la base de ce qui été perçu, le problème est l'évolution des recettes dans le temps. Avant les nouveaux arrivants contribuaient au financement des services publics mais avec une augmentation de la population de 3 à 4% par an, la compensation sera insuffisante à l'avenir pour assurer le développement des services publics.

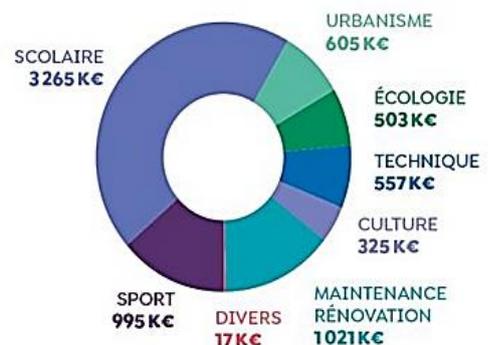
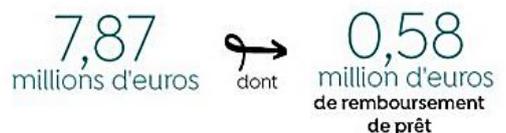
Les objectifs de la ville :

- contenir l'évolution des dépenses réelles de fonctionnement ;
- programmer des investissements proportionnés aux capacités financières de la ville ;
- conserver notre capacité d'autofinancement et confirmer notre désendettement ;
- ne pas augmenter la pression fiscale.

DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT RÉELLES



INVESTISSEMENTS



Document 6 : Structure des effectifs et évolution des salaires mensuels nets moyens des salariés en 2019 et des salariés présents en 2018 et 2019 de la fonction publique territoriale, INSEE, 15 juillet 2021

	Salariés en 2019			Salariés présents en 2018 et en 2019 ¹		
	Structure des effectifs (en %)	Salaires nets moyens (en euros)	Évolution 2018-2019 (% en euros constants)	Structure des effectifs présents en 2018 et en 2019 (en %)	Proportion des effectifs présents en 2018 et 2019 par rapports aux effectifs de 2018 (en %)	Évolution de la RMPP ² nette 2018-2019 (% en euros constants)
Fonctionnaires	79,3	2 071	0,3	89,7	71,9	1,1
dont : catégorie A	9,9	3 202	-7,4	8,4	71,3	1,3
catégorie B	9,7	2 410	0,6	13,4	70,8	1,5
catégorie C	59,7	1 828	0,4	67,8	72,2	1,0
Non fonctionnaires	20,7	1 694	0,9	10,3	32,3	2,1
Communes	52,8	1 887	0,5	52,6	63,2	1,2
Départements	13,3	2 206	0,2	14,7	69,3	1,0
Régions	5,2	2 154	0,5	5,8	72,5	1,4
Femmes	58,8	1 916	0,5	53,7	58,3	1,2
Hommes	41,2	2103	0,2	46,3	71,6	1,1
Moins de 30 ans	9,4	1 541	0,2	5,8	38,4	2,0
De 30 à 39 ans	19,2	1 853	-0,4	17,3	57,4	1,8
De 40 à 49 ans	29,0	2 050	0,8	31,9	69,3	1,3
De 50 à 59 ans	33,7	2 080	0,2	38,6	73,5	0,9
60 ans et plus	8,8	2 259	0,0	6,3	49,2	0,6

Document 7 : « Le mérite une approche conceptuelle », Yves MICHAUD, *Revue française d'administration publique*, 2015/1.

¹ Salariés présents sur l'ensemble des deux années chez le même employeur et ayant la même quotité des temps de travail les deux années.

² Rémunération moyenne des personnes en place

[...] De la manière la plus simple, le mérite, c'est ce qui rend une personne, [...] digne de quelque chose – d'une récompense, d'une punition ou simplement d'une évaluation positive ou négative. On peut parler d'une relation de rétribution qui, effectivement, ne peut concerner que des personnes en raison de leurs actions : telle action appelle telle récompense ou tel châtement, telle louange ou tel blâme. [...]

Le mérite au sens général a quelque chose d'une vertu, c'est-à-dire d'une disposition à bien agir qui se manifeste tout au long d'une vie. Le mérite appelle, certes, la récompense (l'argent, la médaille du travail, etc.), mais il doit aussi être moralement loué. Le démerite demande à être puni, mais il appelle aussi la réprobation morale.

Avoir du mérite, c'est avoir fait des efforts pour atteindre le bien, accomplir son devoir ou faire bien ce qu'on avait à faire. Démeriter, c'est avoir d'une manière ou d'une autre fauté, ne pas avoir fait ce qu'il fallait. C'est pour cette raison qu'on lie implicitement ou explicitement mérite, travail et effort. [...]

Cette interprétation purement morale n'est cependant pas facile à tenir, mais elle est assez forte pour expliquer notre difficulté à concevoir l'autre position, la position rétributive. Quand on examine les usages ordinaires du verbe « mériter », on constate en effet qu'il sert souvent à dire qu'une chose, une action, une personne sont dignes d'une suite proportionnée ou adaptée à leur nature. [...]

La dualité de la proportion et de l'estime morale est difficile à percevoir en français parce que nous avons le seul mot « mérite » pour les deux nuances, alors qu'en anglais, *merit* et *desert* font chacun une partie du travail.

Le mot *merit* renvoie en effet à tout trait ou qualité permettant d'attribuer louanges, récompenses et prix. Le *demerit* a la même signification mais négative.

Que le terme désigne « tout » trait ou qualité signifie qu'une personne peut posséder des mérites qu'elle ne mérite pas moralement mais pour lesquels elle a le droit d'être récompensée, primée, ou louagée.

L'étudiant doué mérite sa mention et les félicitations du jury même s'il n'a fait aucun effort et est donc sans mérite moral. Encore une fois, en français, le verbe « mériter » correspond le mieux à ce sens, puisqu'on peut mériter l'éloge moral, la rétribution prévue par les conventions du travail pour avoir accompli sa tâche, le châtement prévu par la loi [...].

Le terme *desert* est, lui, lié à l'action volontaire, et donc à quelque chose de l'ordre de l'effort.

On « mérite », au sens de *to deserve*, ce que l'on a volontairement fait et produit, [...] l'étudiant qui a travaillé d'arrache-pied mérite sa réussite. [...]

Ces réflexions mettent en évidence l'ambiguïté des bases du mérite : certaines qualités ou actions donnent droit à ou créent un titre à quelque chose sans qu'il y ait à proprement parler de mérite moral ; d'autres ont une portée morale. Il faut alors examiner ces qualités et capacités, tenter de distinguer celles qui sont sources ou non de mérite – et de quel mérite. [...]

Les capacités sources de mérite sont multiples et diverses : capacités physiques ou mentales, capacités morales aussi si l'on pense à la sensibilité et à la sociabilité. Elles opèrent dans certaines circonstances et conditions : travail scolaire, activité professionnelle, compétition sportive, présence médiatique, relations humaines, etc. Ce sont, pour la plupart, des données de départ qui ouvrent ou ferment des possibilités à l'agent. Cela va des caractéristiques physiques héritées de ses parents et de son groupe de population à des qualités plus difficiles à définir comme les dons ou talents.

Certaines peuvent être développées par l'exercice, l'éducation et l'entraînement, que ce soit par la volonté de l'agent ou parce que les situations rencontrées l'y ont amené.

D'autres qualités sont sources de mérite proprement moral. Ce sont ces qualités qui nous rendent proprement « méritants » : le sens de l'effort, l'acharnement contre l'adversité, la constance morale, la réflexion et la prudence, l'application et le soin, le sens de la responsabilité, la disponibilité envers autrui, etc. [...]

À quoi s'ajoute l'idée d'un effort particulier pour mettre en œuvre le reste des capacités. Être intelligent, doué physiquement, être beau ne suffisent pas si ces capacités ne sont pas mises en œuvre. L'individu doué à qui tout réussit n'a pas à proprement parler de mérite. Celui qui laisse en jachère ses talents les gâche. En revanche l'effort et la ténacité peuvent jusqu'à un certain point pallier le manque de dons et de capacités. La dimension morale du mérite prend alors le pas sur les capacités et parfois les remplace. [...]

Cette dimension de l'effort, cette force de l'individu qui lui permet de passer à l'acte, de mettre en œuvre ses capacités, tient à son caractère d'agent, à ce que l'on peut appeler son « agentivité³ », faute que nous disposions en français d'un terme équivalent au mot anglais *agency*. Si tout vient sans effort, il n'y a pas mérite car il n'y a pas agentivité. Ajoutons : effort autonome, pas effort imposé. [...]

Quant à l'effort, au dévouement, à l'acharnement, à la ténacité, ce n'est pas parce qu'on les attribuera au caractère, à la personne, à ce qu'aujourd'hui on appelle le « mental » qu'on sera plus clair et c'est encore une autre affaire de les évaluer – pour ne rien dire de les mesurer. Il n'est pas facile de simuler la force même si certains savent « rouler des mécaniques ». C'est déjà plus facile pour l'intelligence quand on sait rester muet ou prendre des airs entendus. La tromperie sur l'effort, la ténacité, l'acharnement est très courante – il suffit d'avoir l'air affairé, de rester tard le soir au bureau ou d'afficher le rictus ou l'air concentré de circonstance. Une des principales objections à l'idée d'une rémunération des activités professionnelles au mérite vient de ce qu'il est possible de faire semblant de travailler tout en affichant tous les signes de l'effort et du dévouement et en profitant du caractère collectif du travail. [...]

Document 8 : « Rémunérer le travail des fonctionnaires », Luc ROUBAN, *Regards croisés sur l'économie*, 2020.

Peut-on réduire la spécificité salariale des fonctionnaires ? Le fait que les fonctionnaires titulaires soient recrutés et gérés dans le cadre à la fois d'un statut général, mais aussi de statuts particuliers, les place dans une situation qualifiée juridiquement de « légale et réglementaire ». La relation d'emploi n'est ainsi pas conçue comme un échange marchand négociable mais comme l'application unilatérale de normes par l'employeur (l'État, les collectivités territoriales ou les établissements publics de santé). En France, le fonctionnaire — et avec lui sa rémunération — est largement considéré comme un salarié protégé, placé en dehors du circuit économique. Il revendique lui-même cette distance au marché.

Le traitement des fonctionnaires n'est pas un salaire négocié

Le traitement de base des fonctionnaires dépend de la fixation d'une valeur de point d'indice, dont le nombre est calculé en fonction du corps, du grade ou de l'échelon indiciaire qui caractérise l'emploi. [...] Pour envisager une progression salariale, les fonctionnaires doivent compter sur une revalorisation du point d'indice, et surtout sur un changement d'échelon ou de grade (par promotion ou ancienneté) voire de corps (par concours interne, notamment). Depuis 2010, la désindexation de l'inflation de la valeur du point d'indice a fait de la progression dans la carrière le facteur principal de l'évolution des rémunérations des fonctionnaires, ce alors même que le jeu des promotions dans certains secteurs est

³ L'agentivité est la capacité d'un individu à être auteur de ses actes, par opposition à tous les cas où son action est déterminée par des causes extérieures, qu'elles soient sociales ou physiques (le handicap étant une de ces causes physiques, au même titre que la prison ou la contrainte physique). L'agentivité a donc à voir avec la liberté d'initiative de l'individu, non la liberté de faire n'importe quoi mais celle d'agir en harmonie avec sa nature et lui-même.

bloqué (notamment les Finances) du fait de la diminution du nombre de postes depuis les années 2000, pour des raisons budgétaires (Rouban, 2014⁴).[...]

Une individualisation des rémunérations très partielle

Faut-il individualiser les rémunérations des fonctionnaires ? Cette question est apparue, à partir des années 1980, à la suite de l'instauration des théories du New Public Management au Royaume-Uni sous Margaret Thatcher. [...]

L'indifférenciation du service public et du service privé, la nécessaire mise en concurrence des services publics et de ses agents pour plus de « performance », le besoin d'une évaluation permanente des coûts et d'une analyse de l'action publique menée en termes d'efficacité (et non d'efficacité sociale) sont autant d'arguments mobilisés pour justifier l'individualisation des rémunérations des fonctionnaires. La rémunération des fonctionnaires, dans ce cadre, devrait être modulée en fonction des services qu'ils rendent. L'idée d'une carrière menée en partie à l'ancienneté serait ainsi abandonnée au profit d'une mobilité professionnelle permanente et d'un marché de l'emploi public.

Si ces théories managériales, dérivées de la pensée économique néolibérale, cherchant à « réinventer le gouvernement » (Osborne et Gaebler, 1992) et à réduire les coûts budgétaires par la compression des salaires et des effectifs de fonctionnaires, ont inspiré bon nombre de mesures chez nos voisins, elles n'ont pas eu beaucoup de conséquences sur le mode de rémunération des fonctionnaires français. Les économies budgétaires sont surtout passées par des réductions d'effectifs et par le gel du point d'indice (Rouban, 2017 ; INSEE, 2020). [...]

L'individualisation des rémunérations [...]s'est faite par l'introduction [...], du RIFSEEP⁵ en 2014. Le but de cette mesure est d'unifier les 1 300 régimes différents de primes qui existent dans la fonction publique. Ce régime associe une prime liée aux fonctions d'IFSE (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise) et un complément indemnitaire, le CIA (complément indemnitaire annuel), qui permet de récompenser l'investissement professionnel de l'agent dans son travail

Une évolution des rémunérations des fonctionnaires contestée

Dès 1913, tout avait été dit par Alexandre Lefas, conseiller d'État expert de la réforme administrative, au sujet de l'individualisation : « Rappelons-nous bien que, de tout temps, et sous tous les régimes, le favoritisme a été la bête noire des fonctionnaires. [...] Le propre de leur carrière, qu'on y réfléchisse, est de ne pas récolter directement les fruits de leurs efforts. Un autre — l'État — recueille ces fruits, et leur en dispense quelque parcelle par l'entremise des gouvernants. Ce manque de concordance directe entre l'effort produit et le résultat obtenu fait le tourment de l'existence des fonctionnaires. » (Lefas, 1913, p. 67)

Les fonctionnaires ne semblent pas non plus convaincus par l'évolution de leurs rémunérations. Les enquêtes de la DARES montrent que 41,1 % des fonctionnaires ont le sentiment d'être plutôt mal ou très mal payés, en 2016 à compétence égale, contre 35,3 % des salariés du privé (DGAFF, 2020, p. 281). [...]

La première motivation au travail des fonctionnaires — c'est également vrai des salariés du privé — tient en fait, surtout, à la satisfaction personnelle éprouvée et à l'intérêt des tâches à accomplir. On note en effet une déconnexion entre l'investissement au travail et la rémunération tant d'un point de vue pratique que motivationnel (tableau 1).

L'utilité sociale du travail est plus souvent évoquée par les fonctionnaires que par les salariés du privé (20 % dans la fonction publique d'État contre 7 % dans le privé). C'est d'ailleurs sur ce terrain de la « motivation de service public » que la littérature académique anglo-saxonne a montré les failles du New

4 Ce gel du point d'indice a souvent été compensé par des mesures sociales en faveur des emplois les plus modestes de rang C. Ceci a pu conduire à tasser les hiérarchies et à créer un sentiment de frustration parmi les agents de rang supérieur (Audier et al., 2015).

5 Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

Public Management : même privatisés, les agents du service public ne sont pas mus en premier par la rémunération (Perry et Hondeghem, 2008). La faille du raisonnement néolibéral consiste à supposer que les jeunes générations de fonctionnaires sont bien plus attirées par les rémunérations que les anciennes générations. En fait, c'est tout le contraire (Rouban, 2013). La spécificité des fonctionnaires, de France ou d'ailleurs, est donc loin d'avoir disparu.

Tableau 1 : La relation entre investissement personnel et la rémunération (%) – Extrait

	Salariés du privé	Fonction publique d'Etat	Fonction publique territoriale	Fonction publique hospitalière	Entreprises publiques
Votre rémunération dépend-elle de votre effort au travail ?	25,6	13,7	16	12,5	21
La rémunération est-elle la première motivation de mon investissement au travail ?	14,8	8,7	10,5	7,5	14,3
Nombre	7017	2340	895	528	1219

Source : Enquête électorale du Cevipof, vagues de janvier 2017 et de juin 2017.

Lecture : Les résultats de la première question présentent la proportion d'enquêtés ayant répondu de 7 à 10 sur une échelle allant de 0 à 10.

Document 9 : Fiche pratique : « Prime d'Intéressement à la Performance Collective des Services (PIPICS) », *emploi-collectivités.fr*, 17 mars 2023.

La Prime d'Intéressement à la performance collective⁶ des services est une indemnité qui valorise la performance des services et la qualité des prestations fournies aux administrés. Elle a vocation à fournir des objectifs collectifs dans les services.

Les objectifs de cette indemnité sont : rénover les processus de gestion, améliorer la motivation des personnels, optimiser la qualité du service public, approfondir le dialogue social.

La PIPICS peut être attribuée à l'ensemble des agents (titulaires, temps complet ou non complet, droit public et droit privé, mis à disposition, en détachement.) qui ont atteint les résultats fixés sur une période de douze mois [...].

Les attributions se basent sur les procédures d'évaluation et d'entretiens individuelles sur la base de critères adoptés dans la délibération institutrice, après avis du CTP - comité technique paritaire, qui peut avoir pour effet des modulations par service et même des exclusions individuelles en raison de la manière de servir. La délibération doit déterminer les services concernés, instituer les dispositifs d'intéressement, fixer les objectifs annuels à atteindre.

Des indicateurs devront être mis en place pour mesurer la performance des services, tels que :

- conduite des politiques publiques et qualité du service rendu (délais de traitement, nombre de dossiers traités journalier, délai de réponse...);

⁶ Décret n° 2019-1262 du 28 novembre 2019 fixe le plafond annuel de la prime d'intéressement à la performance collective des services dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics à 600€.

- maîtrise des coûts et efficience des services (dématérialisation, développement durable, rationalisation...);
- gestion des ressources humaines (taux d'agent en formation, taux d'absentéisme, conditions de travail...).

Document 10 : Avancement et promotion, *collectivites-locales.gouv.fr*, consulté le 17 mars 2023.

Les règles d'avancement permettent au fonctionnaire d'évoluer au sein de son cadre d'emplois soit par l'avancement d'échelon, l'avancement de grade ou de classe.

- L'avancement de grade : permet l'accès de l'agent au grade immédiatement supérieur de son cadre d'emplois. De fait, il se traduit par une augmentation de traitement et l'accès à un emploi hiérarchiquement supérieur.
- L'avancement de classe : Le fonctionnaire reste dans le même grade, à vocation à exercer le même niveau de fonction mais il bénéficie d'une augmentation de la rémunération.

L'avancement de grade ou de classe se fait au choix, par voie d'examen professionnel ou par concours professionnel.

La promotion interne permet aux fonctionnaires d'accéder au cadre d'emplois supérieur. Elle comporte deux modalités :

- L'avancement au choix, par voie d'inscription sur une liste d'aptitude. Les agents promouvables sont inscrits par appréciation de la valeur professionnelle et de l'acquis de l'expérience professionnelle des agents par ordre alphabétique et après avis de la CAP (Commission Administrative Paritaire).
- L'examen professionnel. Le tableau d'avancement est établi en fonction de l'appréciation de la valeur professionnelle des agents mais aussi en fonction des résultats obtenus à cet examen. La consultation de la CAP n'est pas obligatoire dans ce cas.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Depuis la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) et le passage d'une « logique de moyens » à une « logique des résultats », la gestion des ressources humaines des agents de la fonction publique a évolué avec notamment avec l'introduction progressive d'une rémunération au mérite.

« Le mérite est ce qui rend une personne digne d'une récompense, d'une punition, ou simplement d'une évaluation positive ou négative » (Yves Michaud).

En effet, selon son étymologie, le terme mérite signifie « recevoir comme part ou comme prix », « se faire payer » ce qui confirme l'aspect rétributif de la notion.

Le mérite peut donc donner lieu à une rétribution financière ou en cas de « démerite » à l'absence de rétribution. Le mérite est donc l'action qui permet d'atteindre un résultat donnant lieu à une récompense.

Cependant, « avoir du mérite c'est faire des efforts pour atteindre le bien, accomplir son devoir ou faire bien ce qu'on a à faire, d'où le lien entre mérite, travail et effort ». Cette dimension morale du mérite trouve une résonance particulière avec la notion de service public qui désigne une activité d'intérêt général.

La reconnaissance du mérite se manifeste en premier lieu par des éléments de rémunération, des primes.

Or dans la fonction publique, une grande partie de la rémunération est déterminée par l'occupation d'un emploi dans une hiérarchie (avec une grille de salaire et point d'indice). Ainsi la rémunération des fonctionnaires est donc déconnectée de leur investissement personnel dans un travail qui est par nature collective. Ainsi l'individualisation des rémunérations qui serait basée sur la prise en compte du mérite, ne correspondrait qu'à une faible part de la rémunération totale.

L'administration municipale peut néanmoins se saisir de cette marge de manœuvre pour rétribuer le mérite car elle reste malgré tout un outil permettant d'accroître la motivation au travail et donc la performance des agents.

Mais il est primordial de rappeler que les valeurs du service public (continuité, engagement, intégrité, légalité, loyauté, neutralité, respect) sont la première source de motivation des agents publics. La reconnaissance du mérite ne peut donc pas être uniquement financière au risque de diminuer les motivations intrinsèques des agents (effet d'éviction).

En effet, les personnels recherchent de plus en plus une reconnaissance plus globale de leurs mérites, où l'on va retrouver bien sûr le salaire, mais aussi l'évolution de carrière, l'autonomie, le sens de ses missions...

Problématique : La prise en considération du mérite peut-elle être un facteur de motivation des agents permettant de tendre vers un meilleur service public ?

Dans un contexte de contrainte budgétaire pour les collectivités municipales, les enjeux de la mise en place d'une valorisation du mérite sont nombreux. Il faut à la fois prendre en considération la dimension individuelle et collective du mérite ainsi que des motivations intrinsèques et extrinsèques des agents, deux dimensions fortement modifiées par la nature même de la fonction de services publics.

I. Diagnostic RH et enjeux de la prise en compte du mérite

A. Diagnostic RH

Forces	Faiblesses
<p>3 fleurs du label « Villes et villages fleuri qui reconnaît les efforts et compétences du service espaces verts</p> <p>Agents qui en grande majorité, s'impliquent pleinement dans leur travail et proposent un service de qualité aux usagers</p> <p>Service aux usagers 1^{ère} motivation pour 51% des agents</p> <p>Majorité des agents favorables à une part de mérite dans la rémunération surtout les agents de catégorie C 72%</p> <p>Croissance de la population de la ville 6% par an</p>	<p>Pour certains agents perte de sens dans l'exercice de leurs missions, manque de reconnaissance</p> <p>Manque de différenciation entre les performances individuelles de chacun des agents les freine à s'investir davantage.</p> <p>Budget : marge de manœuvre limitée : recettes stables (pas de hausse d'impôts masse salariale représente 57% des dépenses de fonctionnement.</p> <p>Sentiment d'injustice « agent investi et bien évalué gagne nettement moins qu'un collègue plus âgé »</p> <p>Risque d'évaluation du mérite à l'affinité</p> <p>Les récompenses individuelles nuisent à l'esprit de l'équipe.</p> <p>Risque de conflits, compétitions</p>
Opportunités	Menaces
<p>Territoire dynamique</p>	<p>Meilleure reconnaissance dans d'autres collectivités territoriales comme au niveau régional ou départemental</p> <p>Meilleure prise en compte des efforts dans le privé : salaire plus important, progression de carrière facilité</p> <p>Dotation globale de fonctionnement stable dans la loi de finances, mais plus d'impôt local issu de la taxe d'habitation (compensée actuellement mais perte de ressources à terme).</p>

B. Les enjeux et préconisations pour reconnaître le mérite

1. Les enjeux

La prise en considération du mérite pourrait permettre d'accroître la motivation au travail et donc la qualité des services publics.

Enjeux au niveau des RH :

- Augmenter les rémunérations : on constate qu'une grande majorité des agents sont affiliés à la catégorie C avec un salaire moyen de 1828€ et que pour les agents de catégorie A, le salaire a baissé de 7,4%. Malgré une revalorisation du point d'indice au 1^{er} juillet 2022 (en deçà du taux d'inflation) des primes au mérite (individuelles et/ou collectives) permettraient de répondre à leur motivation extrinsèque.

- Fidéliser les collaborateurs ; risque que les agents compétents quittent la commune vers le privé ou une autre collectivité territoriale. Un collaborateur s'attachera davantage à une organisation qui le récompense à sa juste valeur, c'est-à-dire en fonction du travail qu'il (ou son équipe) a accompli. Il se sentira beaucoup plus impliqué et se projettera plus facilement sur le long terme.
- Renforcer le lien entre collaborateurs : la mise en place d'objectifs communs et de récompenses est le meilleur moyen de favoriser les relations entre salariés puisqu'ils vont davantage communiquer entre eux, et ils se sentiront plus engagés collectivement.
- Améliorer la productivité ; plus les salariés sont engagés, satisfaits, motivés... Plus la performance est forte. La reconnaissance des efforts motive l'individu (les équipes), et peut l'(les) inciter à se dépasser.
- Réduire le taux d'absentéisme et de turnover ; les récompenses influent sur la fidélité et la rigueur d'un salarié, il devient à son tour reconnaissant.
- Valoriser la marque employeur et attirer de nouveaux agents.

Enjeux au niveau de la commune

- Augmenter la qualité des services ; des agents reconnus seront plus investis.
- Accroître l'attractivité de la commune ; des services publics de qualité attirent de nouveaux habitants : ville plus dynamique, plus d'activités, de contribuables...

2. Points de vigilance

Pour être efficace, un système de récompenses (monétaires ou non) doit être construit et partagé par les parties prenantes, structuré, avec des objectifs clairement définis et communiqués, sinon les résultats vont être à l'opposé de ceux escomptés, c'est-à-dire des collaborateurs désinvestis.

– Concernant le mérite :

D'après Y. Michaud, si les capacités physiques et mentales ne sont pas mises en œuvres, s'il n'a y pas réellement d'efforts dans l'accomplissement de ses tâches, il n'y a pas de mérite (« celui qui n'exploite pas ses talents les gâche »).

Il est possible de faire semblant de travailler tout en affichant les signes de l'effort (présentéisme « stratégique ») : faire des journées à rallonge pour montrer qu'on est là, pour être vu et profiter du caractère collectif du travail (passager clandestin). De tels comportements peuvent être source de conflits.

L'agent doit avoir une liberté d'action lui permettant de mettre en œuvre ses capacités, il doit pouvoir les mettre en œuvre de façon autonome et non contrainte (« l'agentivité », Michaud).

– Concernant l'évaluation du mérite :

De tout temps le favoritisme a été la bête noire des fonctionnaires (Lefas, 1913).

Si l'individu s'estime traiter de manière équitable, il fera des efforts qui seront les signes de la motivation.

Il est donc nécessaire de mettre en place un système qui concerne tous les collaborateurs avec des objectifs communs ou des objectifs spécifiques à chaque équipe, à condition qu'ils soient équitables (théorie de l'équité, Adams, 1963). Les individus évaluent également les moyens et procédures que l'organisation instaure pour distribuer les récompenses (théorie de la justice organisationnelle (Greenberg, 1990). Il faut donc porter attention à l'évaluation des performances et au procédure d'avancement (de grade dans notre cas).

– Concernant la reconnaissance monétaire du mérite

Les théories du New Public Management ont cherché à introduire les logiques de rémunération du secteur privé dans la fonction publique avec une individualisation des rémunérations des fonctionnaires,

une mise en concurrence des services publics et des agents pour plus de « performance » n'ont pas connu le succès attendu les études aux États-Unis et en Grande-Bretagne font état d'un impact flou sur la qualité et la continuité du service public.

L'ensemble du dispositif doit être co-construit par toutes les parties prenantes car « les syndicats sont souvent « opposés aux primes modulées individuellement [...] qui viennent rompre l'unité des services dont la cohésion est nécessaire pour que le service à l'utilisateur soit de qualité » (Rouban).

Dans un contexte de contraction budgétaire, la faiblesse des montants annuels, qui risquent d'être réellement alloués aux primes pourrait limiter le pouvoir incitatif de la mesure et donc son impact attendu sur la motivation. De plus, la modulation des primes est difficile, il n'est pas aisé de revenir à la baisse une prime.

La rémunération au mérite risque également d'attiser la concurrence entre les agents (services) qui doivent souvent travailler en complémentarité.

– Concernant la motivation

La première motivation au travail des fonctionnaires tient à la satisfaction personnelle éprouvée et à l'intérêt des tâches à accomplir (Rouban).

L'utilité sociale du travail est importante et la théorie de la motivation de service public montre que la rémunération n'est pas la première motivation au travail (Perry et Hondeghem, 2008). Seulement 10,5% des agents de la fonction publique territoriale considère que la rémunération est leur première motivation.

II. Feuille de route / plan d'action

A. Déterminer les indicateurs et modalités d'évaluation du mérite

- Définir le budget alloué aux primes individuelles et collectives.
- Définir des critères de reconnaissances du mérite transparents, justes, équitables, issu de la négociation avec toutes les parties prenantes.
- Définir les objectifs clairs, compris, évaluables et atteignables.
- Définir les conditions pour obtenir les primes c'est-à-dire des paliers selon le degré d'atteinte des objectifs ex : prime individuelle : échelle de notation : excellent +20% si insuffisant -20%, primes collective : 100% de la prime si 100% des objectifs atteints puis des paliers jusqu'à un plancher si moins de 80% des objectifs atteints pas de prime.

Dans la commune de Reine des bois, plusieurs critères peuvent être proposés :

- Savoirs – savoir-faire : compétences, résultats (délai de traitement des dossiers, nombre des dossiers traités, taux de satisfaction des usagers, économies réalisées...)
- Savoir-être : engagement, esprit d'équipe, taux d'absentéisme...

Modalités :

- Tableau de bord
- Entretien professionnel annuel
- Utiliser l'application mairetecitoyens pour mesurer la satisfaction des usagers et donc déterminer le montant de la prime.

B. Les formes de reconnaissance

1. La rétribution monétaire du mérite

Le mérite s'il est reconnu monétairement induit un dispositif qui permettrait de tenir compte, à la hausse et à la baisse, de la valeur professionnelle, de la performance et de la volonté de progression des agents.

- Prime individuelle : dans le cadre du RIFSEEP le complément indemnitaire annuel (CIA) permet de récompenser l'investissement professionnel de l'agent dans son travail
- Prime (d'intéressement à la performance) collective pour maintenir la cohésion et l'esprit d'équipe en prenant en compte la satisfaction des usagers pour évaluer la qualité du service public. Le montant global est entièrement distribué aux agents s'ils atteignent les objectifs fixés, sinon elle diminue progressivement jusqu'à disparaître s'il y a trop d'absences par exemple.

Remarque : quid du financement ?

2. La reconnaissance non monétaire du mérite

- Les distinctions honorifiques comme la médaille du travail (mérite au sens de la vertu : disposition à bien agir tout au long de la vie)
- La reconnaissance verbale : féliciter à l'écrit ou à l'oral de manière individuelle ou collective
- La formation : le développement des compétences ce qui favorise l'employabilité
- Communiquer notamment la communication institutionnelle, journal de la commune pour mettre en avant une personne, une équipe (3^{ème} fleur Villes et Village fleuris)
- Certifier et labéliser : valoriser les compétences des salariés, fixer des valeurs et objectifs communs.
- Organisation du travail basée sur l'autonomie et la confiance (télétravail)

3. La reconnaissance globale du mérite

Le mérite individuel peut être valorisé par l'avancement de grade de classe et les promotions internes (au choix ou examen professionnel)

OPTION B – Finance et contrôle

SUJETS PROPOSÉS

L'épreuve orale de spécialité de l'option B est fondée sur un cas pratique situé dans un contexte précis. Chaque sujet comprend deux dossiers pouvant porter sur des champs disciplinaires différents du programme.

Pour la session 2023, 3 sujets ont été proposés :

- Le sujet Trognon portant sur une exploitation individuelle spécialisée dans la production cidricole. Il concernait des opérations de financement, d'investissement et écritures comptables en découlant, ainsi que sur l'étude de la valeur de l'entreprise.
- Le sujet Harfang portant sur un acteur majeur du marché mondial des sports de plein air. Il concernait des enregistrements comptables relatifs à des opérations d'investissement, de financement et d'inventaire, ainsi que sur l'audit des décisions d'investissement et de financement.
- Le sujet Oxyde portant sur un groupe appartenant à l'industrie des produits chimiques de spécialité fabricant des alumines et des oxydes. Il concernait des travaux de consolidation et une analyse financière.

Les questions des cas sont ouvertes, ce qui doit amener les candidates et les candidats à expliciter leur démarche de résolution. Le jury a accordé autant d'importance à l'analyse de la situation et des outils mobilisés à la précision technique des réponses (sans pour autant négliger celle-ci). Nonobstant le thème apparent du sujet, les questions posées lors de l'entretien peuvent porter sur l'intégralité des champs disciplinaires de l'option.

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	22
Moyenne	09,00
Écart type	05,09
Note minimale	03,00
Note maximale	19,00
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	5
Comprises entre 5 et moins de 10	9
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	6

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

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

Les candidates et les candidats doivent être en mesure de traiter des dossiers et de répondre à des questions portant sur l'ensemble des champs de la spécialité « Finance et contrôle ». Les sujets n'ont souvent été traités que partiellement du fait de lacunes dans plusieurs champs disciplinaires. Le jury attend que la personne candidate traite l'ensemble des questions posées ou qu'elle expose la démarche qu'elle aurait suivie lorsque la question n'a pas été traitée. Il faut veiller à éviter le cloisonnement entre les champs. Les questions posées à l'issue de l'exposé ont porté sur des points du programme très divers. Par exemple, des écritures comptables et des précisions de nature fiscale peuvent être demandées à partir d'un dossier portant sur une analyse financière.

Les candidates et les candidats devaient pouvoir mobiliser des concepts théoriques et réaliser des calculs. Cependant, il faut être vigilant à l'application mécanique d'outils préétablis, comme des tableaux de calcul informatisés, lorsque les concepts ne sont pas maîtrisés.

Le jury attire l'attention sur l'importance de construire une argumentation à partir de théories comptables et financières.

La compréhension des outils, des techniques et des concepts

Il ne faut pas uniquement connaître les concepts et mettre en œuvre des techniques, il faut également les comprendre et être capable d'en expliquer le sens. Trop souvent, les explications se sont limitées à l'énoncé de formules de calcul. Une formule n'est pas une définition.

Les connaissances techniques doivent être actualisées. **La connaissance des définitions du plan comptable général est fondamentale.**

La capacité d'analyse et de réflexion

Au-delà de la compréhension des outils, techniques et concepts, il faut être capable de les exploiter afin d'analyser une situation rencontrée par une entreprise et de proposer des solutions, comparer des hypothèses ou formuler des propositions. Il est rappelé que cette épreuve ne porte pas simplement sur la réalisation de calculs. Elle concerne la gestion d'entreprise et permet d'étudier des questions et problèmes rencontrés par des managers. Cela implique un raisonnement construit. Les calculs permettent d'appuyer une décision de gestion.

La dimension pédagogique

Il n'était pas explicitement demandé de traiter de pédagogie. Toutefois, la présentation de l'exposé et les échanges avec les membres du jury mettent en évidence les capacités des candidates et des candidats dans ce domaine. Si la compréhension, la maîtrise et l'exploitation des savoirs et des savoir-faire sont requis, le jury attend également des prestations mettant en avant des qualités de transmission des connaissances. Si certaines personnes candidates ont démontré d'indéniables capacités pédagogiques, d'autres ont présenté un exposé confus, des réponses approximatives et une attitude en repli (dos tourné au jury par exemple). Enfin, les résultats calculés doivent être justifiés et explicités.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Il est attendu des candidates et des candidats une présentation d'un exposé structuré à partir du cas pratique proposé. Sans être obligatoire, une présentation sous forme de diaporama est souhaitée, ce qui permet à la personne candidate de conserver le fil du raisonnement et évite une perte de temps.

Le fichier doit être converti en format PDF pour pouvoir être lu par tout type d'ordinateur. Il est donc conseillé de savoir insérer correctement et de façon lisible les tableaux réalisés sous tableur.

Par ailleurs, il est conseillé de conserver sur la clé USB fournie lors de la préparation le fichier des calculs, afin de pouvoir effectuer des simulations devant le jury. Si des supports visuels sont les bienvenus, la personne candidate doit veiller à ce que sa présentation ne soit pas contre-productive. De ce point de vue, une attention particulière doit être accordée à la lisibilité, à la quantité d'informations mobilisées sur un même visuel et à l'orthographe. Un nombre limité de diapositives est suffisant pour illustrer le traitement du cas. D'une manière générale, une problématique d'ensemble peut être proposée si le sujet s'y prête. Celle-ci ne présente en aucun cas un caractère obligatoire. L'utilisation des éléments de contexte du cas apporte une valeur ajoutée à la présentation. Les développements préétablis sont à proscrire, ils sont fréquemment sans rapport avec le thème et peu pertinents.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le niveau scientifique attendu au concours dépasse évidemment celui des programmes et référentiels des classes de lycée dans lesquelles la personne candidate enseigne éventuellement. Le concours doit donc faire l'objet d'une véritable préparation qui requiert une mise à jour des connaissances, ainsi qu'une prise de recul par rapport aux différents champs étudiés. De façon plus spécifique et pour le bon déroulement des épreuves, le jury propose quelques recommandations ci-dessous.

Préalablement au passage de l'épreuve

- actualiser ses connaissances grâce à une veille dans tous les domaines de la spécialité : il n'est pas concevable que ne soient évoqués que des souvenirs anciens en matière de fiscalité des entreprises ;
- ne pas se limiter à l'apprentissage des techniques et outils mais en comprendre le sens et l'objectif ; - ne pas hésiter à consulter la littérature professionnelle comptable et financière pour s'informer et prendre du recul sur les pratiques ;
- s'entraîner à préparer et présenter un travail en temps limité ;
- approfondir ses compétences en matière d'utilisation des outils bureautiques.

Au cours de l'épreuve, pendant la préparation en salle

- il est utile de prendre un temps de lecture de l'énoncé et des questions avant toute démarche calculatoire ;
- le fait d'apporter des documents et sources ne doit surtout pas dispenser de les étudier auparavant ;
- une bonne gestion du temps de préparation doit permettre de traiter l'ensemble du sujet, de le mettre en forme et d'en assurer une relecture.

Au cours de l'épreuve, pendant l'interrogation orale

- ne pas chercher à utiliser la durée maximale indiquée pour l'exposé mais un exposé trop bref nuit à l'appréciation de la performance de la personne candidate ;
- construire un exposé structuré et soigné ;
- en début d'exposé, ne pas dédier trop de temps à la présentation de l'entreprise, au détriment des questions et thématiques soulevées dans le sujet ;
- se référer de préférence à des sources réglementaires directes (le plan comptable général notamment)

- se munir d'un plan de comptes pour enregistrer les écritures comptables ;
- exploiter les calculs, les techniques et les outils au service d'un raisonnement, ne pas les considérer comme un aboutissement ;
- ne pas utiliser de manière mécanique des outils et méthodes préconstruits sans en interroger la pertinence et sans en comprendre le sens ;
- choisir judicieusement les outils pertinents pour aider le gestionnaire dans la situation présentée ;
- ne jamais oublier qu'il s'agit d'une épreuve de gestion et que l'interprétation du résultat a autant d'importance que son élaboration ;
- ne pas justifier l'absence de réponse par un manque de temps lors de la préparation ni sombrer dans une auto sous-évaluation de ses compétences ;
- utiliser le tableau en complément des outils projetés (par exemple pour présenter des écritures comptables et tracer des schémas) ;
- conserver sur la clé USB le fichier de travail ce qui permet d'effectuer des modifications et simulations et de justifier des formules ;
- répondre aux questions posées lors de l'entretien de manière réfléchie et argumentée ;
- durant l'exposé, accorder un temps et une place significatifs à l'explicitation des résultats et à leur analyse dans le cadre du contexte étudié.

EXEMPLE DE SUJET

Cas Harfang

La société HARFANG, installée dans le département de l'Isère, est un acteur majeur du marché mondial des sports de plein air. Créée il y a plus de 60 ans à l'initiative d'un ancien sportif de haut niveau, son cœur de métier est la fabrication de skis. Celle-ci s'est enrichie au fil des années autour d'activités complémentaires : fixations de skis, matériels de randonnée, VTT, habillement... Elle possède aujourd'hui un effectif global d'environ 1 200 salariés répartis sur deux sites de production.

Afin de maintenir son leadership, l'entreprise accélère son développement par une stratégie offensive de diversification, une dessaisonalisation de ses activités et un regard tourné vers l'avenir au travers d'une prise en compte de plus en plus prégnante des enjeux de développement durable. Ainsi, après avoir opté dans les années 80 pour une production en Asie du Sud-Est, elle a opéré un changement majeur il y a une dizaine d'années, en choisissant de relocaliser son activité industrielle sur le territoire national. Elle entend désormais surfer sur l'image du « made in France ».

Consciente de la problématique du réchauffement climatique et de ses conséquences sur son cœur de métier, l'entreprise a décidé d'évoluer vers une démarche écoresponsable et d'ancrer de nouvelles valeurs dans ses gènes :

- Une production respectueuse de l'environnement grâce à l'utilisation d'énergies renouvelables ;
- Une écoconception des produits à partir de matières premières recyclées ou récupérées ;
- Des actions concrètes en faveur de la préservation de la montagne ;
- Un engagement fort autour d'investissements socialement responsables (ISR).

En 2022, la direction de la société a décidé un plan de modernisation qui se traduira par plusieurs acquisitions et la construction d'un nouveau bâtiment basse consommation. Afin de financer ces investissements, plusieurs solutions de financement sont mobilisées.

L'exercice comptable de l'entreprise coïncide avec l'année civile.
L'entreprise est soumise à l'impôt sur les sociétés.

Les annexes suivantes sont mises à votre disposition :

Annexe 1 : Facture d'acquisition de la nouvelle machine

Annexe 2 : Facture du transitaire français

Annexe 3 : Informations relatives à la gestion des immobilisations

Annexe 4 : Informations relatives à l'octroi d'une subvention

Annexe 5 : Emprunt obligataire émis par la société HARFANG

Annexe 6 : Informations relatives à la société HARFANG

DOSSIER 1 – INVESTISSEMENT, FINANCEMENT ET INVENTAIRE

Afin de poursuivre son développement, la société HARFANG a besoin d'acquérir une nouvelle fraiseuse en lien avec sa démarche de production écoresponsable et son besoin de modernisation. Les dirigeants ont sollicité plusieurs fournisseurs et ont choisi de s'adresser à une société basée en Suisse, reconnue pour la fiabilité et la qualité de ses produits.

La société a également fait l'acquisition d'un terrain dans l'optique d'y implanter un bâtiment basse consommation, dont la construction démarrera début 2023.

Par ailleurs, la société a sollicité l'octroi d'une subvention d'investissement auprès de la région Auvergne-Rhône-Alpes afin de financer son projet de développement pluriannuel.

Enfin, la société a émis un emprunt obligataire le 1^{er} octobre 2022.

À partir des documents fournis en annexes 1 à 5 vous devez procéder à l'enregistrement comptable des opérations liées à la gestion des immobilisations, aux opérations de financement ainsi qu'aux opérations d'inventaire nécessaires dans les comptes de l'entreprise HARFANG.

DOSSIER 2 – AUDIT DES DÉCISIONS D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT

Afin de consolider le financement de son développement, la direction de la société Harfang envisage d'élargir son périmètre d'apporteurs de capitaux, en termes d'actionnaires et de créanciers. Sous l'impulsion d'un membre du conseil d'administration, un audit des décisions d'investissement et de financement est commandé. Le plan d'audit prévoit d'examiner :

- la capacité de l'entreprise à réaliser des bénéfices par une estimation du point mort de l'entreprise,
- la décision d'investissement par des mesures de création de valeur (VAN, TRI et délai de récupération),
- la décision de financement par emprunt au travers du calcul du coût moyen pondéré du capital,
- la gestion de risques par l'observation d'une stratégie de couverture du risque de change.

À partir des documents fournis en annexes, vous êtes chargés de suivre le plan d'audit et de faire part de vos conclusions sur la qualité de la prise de décision dans l'entreprise et sur le bien-fondé de l'ouverture du capital de la société HARFANG à de nouveaux capitaux extérieurs. Pour faciliter votre communication, il vous est recommandé de produire au moins un graphique et un tableau.

Annexe 1 : Facture d'acquisition de la nouvelle machine

GOODOG Boulevard de Pérolles 13a 1700 Fribourg Suisse	DOIT	SOCIÉTÉ HARFANG 18 avenue Molière 38000 Grenoble		
Facture n°FV3692 Date : 3 octobre 2022 Règlement : au plus tard le 3 janvier 2023				
Désignation	Quantité	Prix unit	Montant	

Fraiseuse à commande numérique Delta XL18	1	111 500	111 500 CHF
Option Changeur d'outils	1	2 300	2 300 CHF
Frais de préparation (réglage / calibrage)	1	2 100	2 100 CHF
Logiciel FAO AlphaCAD	1	800	800 CHF
Kit de nettoyage complet	4	150	600 CHF
TOTAL BRUT HT			117 300 CHF
Remise exceptionnelle 5 %			5 865 CHF
Net HT			111 435 CHF
Acompte versé le 18/07/2022			10 000 CHF
Total Net à payer			101 435 CHF

Annexe 2 : Facture du transitaire français

Lors du passage en douane le 3 octobre 2022, le transitaire français a facturé à la société HARFANG une prestation (n° 256F). Celle-ci correspond à des honoraires pour un montant global de 700 € HT. À cela s'ajoute, des droits de douane pour 130 € HT.

Le prestataire n'a pas opté pour les débits en matière de TVA. L'entreprise a choisi de déroger à la méthode de référence (PCG, art. 321-10 et art. 321-15) pour l'enregistrement des honoraires et des droits de mutation.

Annexe 3 : Informations relatives à la gestion des immobilisations

➤ Taux de conversion € / CHF :

- Taux au comptant le 18/07/22 1 € = 0,99145 CHF
- Taux au comptant le 03/10/22 1 € = 0,9936 CHF
- Taux au comptant le 31/12/22 1 € = 0,9874 CHF
- Taux au comptant le 03/01/23 1 € = 0,9921 CHF
- Taux à terme 3 mois le 03/10/22 1 € = 0,9862 CHF

- La fraiseuse a une durée de vie prévue de 8 ans, il est prévu de l'amortir fiscalement en dégressif. Elle a été mise en service le 11 octobre 2022. Il a été décidé de tenir compte d'une valeur résiduelle de 20 000 €.
- La valeur actuelle de la fraiseuse au 31 décembre 2022 est estimée à 100 000 €. La fraiseuse fera l'objet d'une grande révision tous les trois ans estimée à 8 000 €. L'entreprise a choisi d'opter pour l'inscription de cette révision en immobilisation (art. 214.10 du PCG).
- Le logiciel est amorti sur 3 ans en mode linéaire.
- L'ancienne machine a été vendue à un professionnel le 8 novembre 2022 pour un montant de 12 500 € TTC. Son coût d'acquisition HT était de 31 254 €. Elle avait été mise en service le 10 avril 2016 et amortie en mode dégressif sur 8 ans.
- Un terrain a été acquis le 12 décembre 2022 pour une valeur de 100 000 € chez Maître Francis notaire à Grenoble. Celui-ci a prélevé des honoraires pour un montant de 1 462,80 € TTC ainsi que des droits d'enregistrement et de taxes pour un total de 6 550 €. L'entreprise a choisi de déroger à la méthode de référence (art. 321-10 et art. 321-15 du PCG) pour l'enregistrement des honoraires et des droits de mutation.

Annexe 4 : Informations relatives à l'octroi d'une subvention

La région Auvergne-Rhône-Alpes a décidé d'accorder une subvention d'un montant de 75 000 € à la société HARFANG. En effet, l'entreprise joue un rôle majeur dans le dynamisme économique et social de son écosystème local. Cette subvention comprend plusieurs volets :

- 20 % permettant de financer l'acquisition de la nouvelle machine ;
- 30 % permettant de financer l'acquisition d'un terrain ;
- 50 % permettant de financer la construction d'un nouveau Bâtiment Basse Consommation dont la construction démarrera en janvier 2023.

La subvention a été votée et accordée le 30 septembre 2022. Puis elle a été versée par virement bancaire le 15 novembre 2022.

Les dirigeants ont choisi d'étaler la subvention au rythme des amortissements des biens qu'elle a permis de financer.

Annexe 5 : Emprunt obligataire émis par la société HARFANG

La société HARFANG a émis un emprunt obligataire d'un montant de 500 000 €, le 1^{er} octobre 2022. Il se compose de 10 000 obligations de 50 € de valeur nominale. Le prix d'émission est fixé à 45 € avec un taux d'intérêt annuel de 3 % (date de jouissance : le 30 septembre de chaque année).

L'emprunt a une durée de 8 ans avec un remboursement au pair in fine le 30 septembre 2030. Les fonds sont versés le jour même par virement bancaire.

Les frais d'émission de l'emprunt sont de 5 100 € HT et sont amortis sur 3 ans sans prorata temporis.

La prime de remboursement est amortie au prorata des intérêts courus.

Échéances	Nombre d'obligations vivantes	Intérêts	Nombre d'obligations amorties	Annuités
30/09/2023	10 000	15 000 €		15 000 €
30/09/2024	10 000	15 000 €		15 000 €
30/09/2025	10 000	15 000 €		15 000 €
30/09/2026	10 000	15 000 €		15 000 €
30/09/2027	10 000	15 000 €		15 000 €
30/09/2028	10 000	15 000 €		15 000 €
30/09/2029	10 000	15 000 €		15 000 €
30/09/2030	10 000	15 000 €	10 000	550 000 €
	TOTAUX	120 000 €	10 000	655 000 €

Annexe 6 : Informations relatives à la société HARFANG

Les collaborateurs sollicités pour la mission d'audit vous ont transmis les informations suivantes :

Étude du seuil de rentabilité

	2022	2021	2020	2019
Chiffres d'affaires	26 631 400	20 777 986	29 775 960	24 795 425
Résultat net	426 520	(239 893)	839 715	176 219

Il convient de s'interroger sur le point mort, l'évolution du levier d'exploitation (calculé sur la base du résultat net) et sur l'évolution de la structure de coût.

Opération d'investissement

L'achat de la fraiseuse s'effectue dans le cadre d'un projet d'investissement. Les caractéristiques du projet d'investissement sont les suivantes.

- Deux scénarios possibles de flux de trésorerie générés par l'investissement :

Flux de trésorerie en cas de réchauffement à 1,5°C : 17 000 €

Flux de trésorerie en cas de réchauffement à 3,0°C : 14 000 €

Probabilité du réchauffement à 1,5°C : 60%

Probabilité du réchauffement à 3,0°C : 40%

- Le taux d'actualisation correspond au taux de rentabilité exigé au regard du risque de l'activité de l'entreprise (le coût moyen pondéré du capital), soit 7,2%

Opération de financement par emprunt

Dans son pilotage, la direction financière souhaite que le coût du capital de l'entreprise, calculé avec les éléments du passif, soit compris entre 8% et 10%. Les informations recueillies sont les suivantes :

	Part du capital	Coût estimé
Capitaux propres	0,35	15%
Endettement	0,65	3%

Le conseil d'administration a fixé le coût maximum du capital à 7,9%. La répartition entre capitaux propres et dettes dans le capital est respectivement de 35% et 65%. Le plan d'audit précise deux points à étudier : le coût moyen pondéré du capital pour différents niveaux du coût de l'emprunt et le poids minimum de la dette, sachant un coût d'emprunt de 3%, pour que le coût maximum du capital soit respecté.

Opération de couverture de change

Une opération de couverture du risque de change a été envisagée pour s'assurer du montant d'achat en euros de la fraiseuse dès la date d'achat. Dans le rapport, le responsable de l'audit souhaite décrire ce que cette opération aurait pu être et indiquer si cette opération aurait dû être mise en œuvre dans le rapport.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

DOSSIER 1 – FINANCEMENT, INVESTISSEMENT ET INVENTAIRE

1/ Acquisition de la nouvelle machine

L'acompte peut être enregistré par le candidat (au cours du 18/07/22)

18/07/2022			
2385	Avances et acomptes sur acquisition immo corpo (10 000 /0,99145)	10 086,24	
512	Banque		10 086,24
<i> Paiement acompte sur fraiseuse </i>			

La machine est acquise auprès d'un fournisseur hors UE. Son coût d'acquisition comprend l'option et les frais directement attribuables :

$[(111\,500 + 2\,300 + 2\,100) \times 0,95 / 0,9936] - 8\,000$ (composant) = 102 814,21 €

La grande révision est considérée comme un composant. Le kit de nettoyage s'enregistre en charges.

Depuis le 1^{er} janvier 2022, il y a autoliquidation de la TVA sur les importations hors UE.

03/10/2022			
21541	Machine (composant 1 structure)	102 814,21	
21542	Machine (composant 2 grande révision)	8 000,00	
205	Logiciel (800 x 0,95) / 0,9936	764,90	
44562	TVA déductible sur immobilisations	22 315,82	
6063	Achats petits matériels et outillages (600 x 0,95) / 0,9936	573,67	
44566	TVA déductible sur ABS	114,73	
656	Perte de change sur créance en monnaie étrangère 10 086,24 – (10 000 / 0,9936)	21,83	
2385	Avances et acomptes sur acquisition immo corpo		10 086,24
404	Fournisseur d'immobilisations		102 088,37
44571	TVA collectée (auto liquidation)		22 430,56
<i> Facture n° FV3692 GOODOG – nouvelle fraiseuse </i>			

Les droits de douane sont « activés », ils font partie intégrante du coût d'acquisition de la machine (art 213-8 du PCG). Il est fait mention que la société a dérogé à la méthode de référence pour les honoraires du prestataire

03/10/2022			
6224 ou 608	Rémunérations transitaires ou frais accessoires	700,00	
4458	Etat, TVA à régulariser	140,00	
21541	Machine (composant 1 structure)	130,00	
44562	TVA déductible sur immobilisations	26,00	
467	Autres créditeurs divers (transitaire)		970,00
44571	TVA collectée (autoliquidée)		26,00
<i>Facture du transitaire n° 256F</i>			

2/ Cession de l'ancienne machine

➤ Dégressif

Taux = $1/8 \times 2,25 = 28,125 \%$

Point de départ = le 1^{er} jour du mois d'acquisition

Annuité 2016 => $31\,254 \times 28,125 \% \times 9/12 = 6\,592,64 \text{ €}$

➤ Linéaire

Taux = $1/8 = 12,5\%$

Point de départ = le jour de la mise en service soit le 10 avril 2016 => 261 jours

Années	Fiscal – dégressif		Économique - linéaire		Amort. dérogatoire	
	VCN début	Annuité	Base amort	Annuité	Dotation	Reprise
2016	31 254,00	6 592,64	31 254,00	2 832,39	3 760,25	
2017	24 661,36	5 202,01	31 254,00	3 906,75	1 295,26	
2018	19 459,35	4 104,71	31 254,00	3 906,75	197,96	
2019	15 354,65	3 238,87	31 254,00	3 906,75		667,88
2020	12 115,78	2 555,67	31 254,00	3 906,75		1351,08
2021	9 560,10	3 186,70	31 254,00	3 906,75		720,05
2022	6 373,40	3 186,70	31 254,00	3 906,75		720,05
2023	3 186,70	3 186,70	31 254,00	3 906,75		720,05
2024			31 254,00	1 074,36		1 074,36

Somme des amortissements au jour de la cession :

$2\,832,39 + 3\,906,75 \times 5 + 3\,342,44$ (dotation complémentaire) = 25 708,59

08/11/2022 ou 31/12			
462	Créances sur cession d'immos	12 500,00	
7752	PCEA (12 500 / 1,2)		10 416,67
44571	TVA collectée		2 083,33

<i>Prix de cession – ancienne machine</i>			
	08/11/2022 ou 31/12		
68112	DAP (3 906,75 x 308 / 360)	3 342,44	
28154	Amortissement matériel industriel		3 342,44
<i>Dotation complémentaire – ancienne machine</i>			
	08/11/2022 ou 31/12		
145	Amortissements dérogatoires (720,05 x 2 + 1 074,36)	2 514,45	
78725	Reprise sur amort. dérogatoires		2 514,45
<i>Régularisation dérogatoire</i>			
	08/11/2022 ou 31/12		
675	VCEAC	5 545,41	
28154	Amortissement matériel industriel	25 708,59	
2154	Matériel industriel		31 254,00
<i>Sortie patrimoine – ancienne machine</i>			

3/ Acquisition du terrain

12/12/2022			
211	Terrain	100 000,00	
6226	Honoraires (1 462,80/1,20)	1 219,17	
44566	TVA déd sur ABS	248,83	
63541	Droits de mutation	6 550,00	
467	Autres créiteurs divers (Notaire Maître Francis)		108 013,00
<i>Acquisition du terrain chez Maître Francis</i>			

4/ Octroi de la subvention

30/09/2022			
4411	Subvention d'invest. à recevoir	75 000,00	
1312	Subvention d'équipement		75 000,00
<i>Octroi de la subvention</i>			
15/11/2022			
512	Banque	75 000,00	
4411	Subvention d'invest. à recevoir		75 000,00
<i>Versement des fonds de la subvention</i>			

5/ Émission de l'emprunt obligataire

➤ *Remboursement in fine*

01/10/2022			

4731	Débiteurs divers (obligataires)	500 000,00	
163	Autres emprunts obligataires <i>Émission de l'emprunt obligatoire</i>		500 000,00
01/10/2022			
4673	Compte de souscription des obligataires	450 000,00	
169	Prime de remboursement obligations (50 – 45) x 10 000	50 000,00	
4731	Débiteurs divers (obligataires) <i>Souscription de l'emprunt</i>		500 000,00
01/10/2022			
512	Banque	450 000,00	
4673	Compte de souscription des obligataires <i>Réception des fonds par virement</i>		450 000,00
01/10/2022			
6272	Frais bancaires sur emprunt	5 100,00	
44566	État TVA déductible sur ABS	1 020,00	
512	Banque <i>Frais d'émission d'emprunt</i>		6 120,00

6/ Opérations d'inventaire

➤ *Opérations en devises*

Calcul de la différence de conversion au 31/12/2022

Dette au 31/12/2022 => 101 435 CHF / 0,9874 = 102 729,39 €

Dette au 03/10/2022 => 102 088,37 €

Différence => 641,02 €

Il y a une augmentation de la dette donc constatation d'une différence de conversion Actif ainsi qu'une provision pour risque de change du même montant

31/12/2022			
4672	Différence de conversion - augmentation des dettes	641,02	
404	Fournisseur d'immobilisation <i>Différence de conversion actif</i>		641,02
31/12/2022			
6865	Dotations aux provisions financières	641,02	
1515	Provisions pour perte de change <i>Provision pour risque de change</i>		641,02

➤ *Amortissements*

- *Dégressif*

Annuité 2022 => 102 944,21 x 28,125 % x 3/12 = 7 238,26 €

- *Linéaire*

Valeur résiduelle : 20 000 €

Point de départ = le jour de la mise en service soit le 10 octobre 2022 => 81 jours

$(102\,814,21 + 130 - 20\,000) / 8 \times 81/360 = 2\,332,81$

Dépréciation = $(102\,944,21 - 2\,332,81) - 100\,000 = 611,41$ €

- *Amortissement du logiciel*

Annuité 2022 => $764,90 \times 1/3 \times 81 / 360 = 57,37$ €

- *Amortissement composant révision*

Annuité 2022 => $8\,000 \times 1/3 \times 81 / 360 = 600$ €

Années	Fiscal – dégressif		Économique - linéaire		Dépréciation	Amort. dérogatoire	
	VCN début	Annuité	Base amort	Annuité		Dotation	Reprise
2022	102 944,21	7 238,26	82 944,21	2 332,81	611,41	4 905,46	
2023	95 705,95	26 917,30	100 000,00	13 846,15
2024

	31/12/2022			
68111	Dotation aux amort immo incorp (logiciel)		57,37	
68112	Dotation aux amort immo corp (5 248,81 + 600)		2 932,81	
68162	Dotation aux dép. immo corp		611,41	
2805	Amortissements logiciels			57,37
281541	Amortissements mat. indus (structure)			2 332,81
281542	Amortissements mat. indus (composant 2)			600,00
291541	Dépréciation mat indus (structure)			611,41
	<i>D'après inventaire - Dotations 2022</i>			
	31/12/2022			
68725	Dotation except – amort déroq		4 905,46	
145	Provisions réglementées – amort déroq			4 905,46
	<i>Amort. dérogatoire fraiseuse 2022</i>			

➤ **Étalement de la subvention**

- *Concernant la machine :*

Montant : $75\,000 \times 20\% = 15\,000$ €

Calcul de l'étalement (prorata des amortissements fiscaux pratiqués) :

$15\,000 \times 28,125\% \times 3/12 = 1\,054,69$ €

- *Concernant le terrain :*

Montant : $75\,000 \times 30\% = 22\,500$ €

Rien n'indique de clause d'inaliénabilité donc l'étalement doit se faire sur 10 années

Calcul de l'étalement (sans prorata par fractions égales) :

$22\,500 \times 1/10 = 2\,250$ €

Total => $1\,054,69 + 2\,250 = 3\,304,49$ €

	31/12/2022		
13912	Sub. Equip. Région inscrites CR	3 304,69	
777	Quote-part subv. Virées au CR		3 304,69
	<i>Étalement de la subvention 2022</i>		

➤ **Emprunt obligataire**

- Intérêts courus => $10\,000 \times 50 \times 3\% \times 3/12 = 3\,750 \text{ €}$

	31/12/2022		
6611	Intérêts des emprunts	3 750,00	
16883	Intérêts courus sur emprunt obligataire		3 750,00
	<i>Intérêts courus 2022 sur emprunt oblig.</i>		

- Étalement des frais d'émission (transfert de charges)

	31/12/2022		
4816	Charges à répartir (frais émission emprunt)	5 100,00	
791	Transfert de charges		5 100,00
	<i>Frais sur emprunt oblig. Etalés</i>		
	31/12/2022		
6812	Dotation aux amort. charges à répartir (5 100 / 3)	1 700,00	
4816	Charges à répartir (frais émission emprunt)		1 700,00
	<i>Etalement frais emp. Oblig. sur 3 ans</i>		

- Amortissement prime de remboursement au rythme des intérêts courus =>

$10\,000 \times (50 - 45) \times [(10\,000 \times 50 \times 3\% \times 3/12) / 120\,000]$

Précision calculs des intérêts totaux : $10\,000 \times 50 \times 3\% \times 8 = 120\,000$

	31/12/2022		
6861	Dot. Amort. prime de remb.	1 562,50	
169	Prime de remboursement obligations		1 562,50
	<i>Amortissement de la prime remb. emp. oblig.</i>		

Dossier 2 – éléments de correction

#1 – Étude du seuil de rentabilité et du levier d'exploitation

Cette section répond à deux questions :

- réinvestir peut-il nous aider à générer un CA supérieur au point mort ?
- la variation du levier d'exploitation manifeste-t-elle un changement de la structure des coûts sur la période récente ?

	2022	2021	2020	2019
Chiffres d'affaires	26 631 400	20 777 986	29 775 960	24 795 425
Bénéfices	426 520	(239 893)	839 715	176 219

On doit vérifier :

CA*(RN*=0) = 23094082

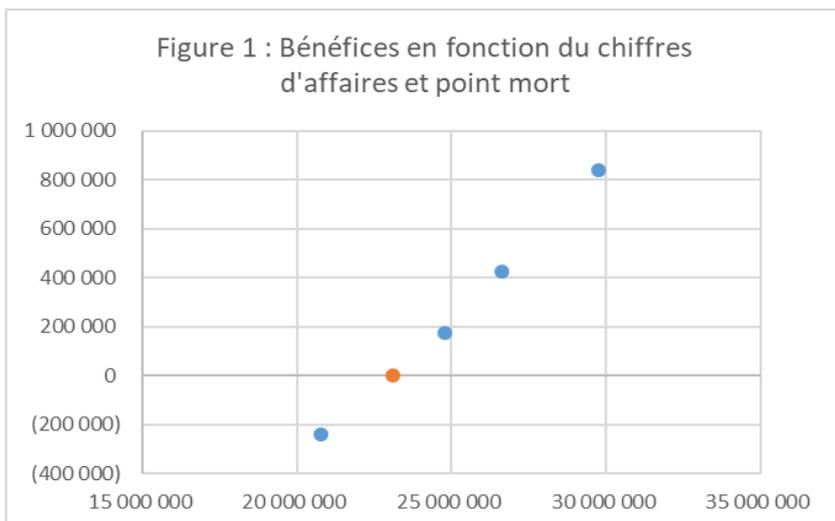
$$\frac{(RN+ - RN-) / (CA+ - CA-)}{(RN* - RN-) / (CA* - CA-)} = \text{Ecart au carré}$$

$$0.104 = 0.104 \quad 0.000000$$

CA* (formule fermée) = 23094082

Calcul des charges fixes (CF) comme l'ordonnée à l'origine (sa valeur opposée) :

On doit vérifier CF = **2392003**



On doit examiner plus précisément si le réinvestissement apporte une diversification de l'activité. En effet, le CA de 2021 est celui qui a été particulièrement bas, et il trouve peut-être son origine dans le contexte de 2021. Les stations de ski ont été fermées en raison du Covid-19. Les ventes de matériel ont probablement été impactées. À structure de coût donnée, ici avec des charges fixes estimées à 2 392 003 euros, le chiffre d'affaires doit dépasser 23 millions d'euros par an. On peut se demander si la structure des coûts est stable d'une année à l'autre. On cherche à savoir si l'accroissement de 1% du CA a un effet différent sur le résultat net. On détermine alors un levier d'exploitation.

Remarque : Il était également possible de faire un ajustement linéaire avec la méthode des moindres carrés, auquel cas nous obtenions la relation suivante : $\text{Résultat} = 0,12 \times \text{Chiffre d'affaires} + 2\,761\,455$. 0,12 (12 %) est le taux de marge sur coût variable et 2 761 455 € les coûts fixes. Selon la méthode utilisée, les montants diffèrent.

	2022	2021	2020	2019
Chiffres d'affaires	26 631 400	20 777 986	29 775 960	24 795 425
Résultat net	426 520	- 239 893	839 715	176 219
Variation chiffre d'affaires en €	5 853 414	- 8 997 974	4 980 535	
Variation du résultat en €	666 413	- 1 079 608	663 496	
Rapport Var Résultat / Var CA	11,4%	12,0%	13,3%	
Variation du chiffre d'affaires en %	28,2%	-30,2%	20,1%	
Variation du résultat en %	Sans objet	-128,57%	376,52%	
Levier opérationnel	Sans objet	4,25	18,74	

Nous constatons que le rapport (var résultat / var CA) est stable à partir des données des 4 derniers exercices. Il oscille autour de 12%. Ce rapport semble stable et peut permettre d'évaluer les conséquences d'une variation de chiffre d'affaires en valeur, sur l'évolution du résultat en valeur. Si nous envisageons par exemple un chiffre d'affaires de 30 000 000 € en 2023, nous pouvons attendre un résultat de 830 752 € :

	2023	2022
Chiffres d'affaires	30 000 000	26 631 400
Résultat net	830 752	426 520
Variation chiffre d'affaires en €	3 368 600	
Variation du résultat en €	404 232	
Rapport Var Résultat / Var CA	12,0%	12,0%

La stabilité du rapport (var résultat / var CA) indique que la structure de coût est stable sur les derniers exercices ou à tout le moins le taux de marge sur coût variable. Le rapport correspond au taux moyen de marge sur coût variable (1).

Quant au levier d'exploitation, il varie fortement entre 2021 et 2020 et est sans objet en 2022. L'année 2021 étant atypique (année COVID) cet outil ne permet pas dans notre cas d'en tirer des conclusions.

Si l'investissement envisagé sous-tend un rapport similaire à 12%, alors le taux de marge sur coût variable restera inchangé. Si le rapport est supérieur alors cela indiquera une augmentation de la marge sur coût variable.

Quant au seuil de rentabilité, si le taux de marge sur coût variable reste inchangé, il augmentera du rapport (charges fixes supplémentaires liées aux investissements / taux de marge sur coût variable soit 12 %). En effet la marge sur coût variable supplémentaire nécessaire doit couvrir les coûts fixes supplémentaires.

- (1) Soit t le taux de marge sur coût variable et F les charges fixes
- $$R_n = t \text{ CA}_n - F$$
- $$R_{n+1} = t \text{ CA}_{n+1} - F$$
- Donc $(R_{n+1} - R_n) = t (\text{CA}_{n+1} - \text{CA}_n)$
- D'où $t = \text{variation du résultat} / \text{variation du chiffre d'affaires}$

#2 – Étude de la qualité de la décision d'investissement

Données

I_0 (CHF)	101435
taux change EUR/CHF	0.9936
Proba. Scenario avec rechauffement 1.5 degré	0.6
Proba. Scenario avec rechauffement 3 degrés	0.4
CF scenario +1.5	17000
CF scenario +3	14000
Taux d'actualisation	0.072

t	0	1	2	3	4	5	6	7	8
I_0 (EUR)	102088.4								
CF scenario +1.5		17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000	17000
CF scenario +3		14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000	14000
CF moyen		15800	15800	15800	15800	15800	15800	15800	15800
Valeur résiduelle machine									20000
CF final		15800	15800	15800	15800	15800	15800	15800	35800
CF actualisés		14739	13749	12825	11964	11160	10411	9712	20527
VA(CF)	105087								
VAN	2999								

Taux de rendement interne (avec VAN nulle)

Délai de récupération = 6.42

Écart type (somme des carrés des écarts à la moyenne) : 2163 ou encore : 14%

Cet écart type véhicule un risque conforme à celui de l'activité de l'entreprise en général.

Tableau de la VAN en fonction du taux actuariel

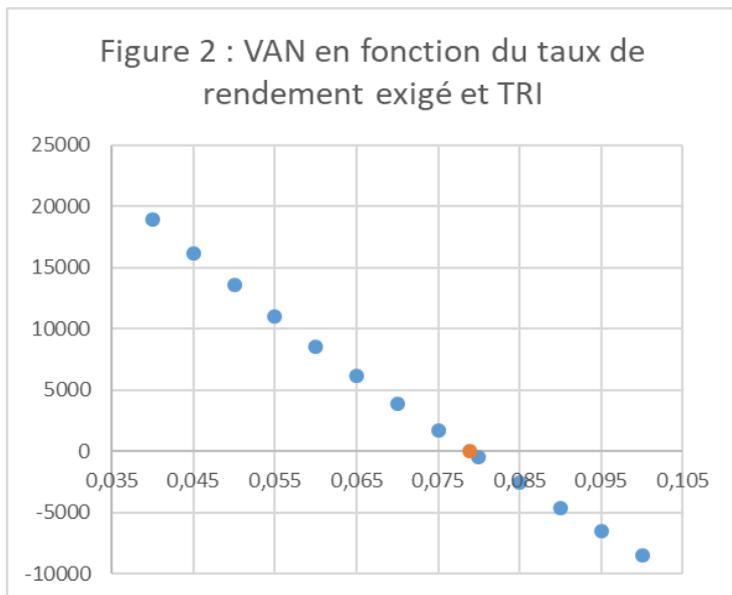
Taux d'actualisation	VAN
0.040	18903
0.045	16190
0.050	13567
0.055	11030
0.060	8575
0.065	6199
0.070	3898
0.075	1671
0.080	-486
0.085	-2576
0.090	-4601
0.095	-6564
0.100	-8466

Le taux de rendement interne vérifie :

TRI = 7.89%

$$\frac{(VAN+ - VAN-) / (r+ - r-)}{(VAN* - VAN-) / (TRI - r-)} = \frac{\text{Écart au carré}}{0}$$

-431434 = -431434



La Figure 2 illustre graphiquement l'équilibre entre le niveau de taux d'actualisation des revenus et la capacité du projet à créer de la valeur. Lorsque le taux d'actualisation dépasse le TRI, soit 7.89%, le projet n'est plus rentable. La VAN est positive pour le projet (VAN=2999 euros) car le taux d'actualisation correspondant au risque moyen de l'activité de l'entreprise, soit 7.2%. Notre décision d'investissement est validée.

#3 - Emprunt obligataire et coût moyen pondéré du capital

Dans son pilotage, la direction financière souhaite que le coût du capital de l'entreprise, calculé avec les éléments du passif, soit compris entre 8% et 10%. Les informations recueillies sont les suivantes :

	% du capital	coût estimé
Capitaux propres	0.35	15%
Endettement	0.65	3%

Le calcul coût moyen pondéré du capital confirme le taux d'actualisation utilisé pour actualiser les flux du projet d'investissement, soit 7.20%. On sait que le projet est rentable tant que le coût moyen pondéré du capital reste inférieur au TRI. On se demande quel coût de l'emprunt pouvez-vous contracter au maximum pour vérifier cette contrainte. On construit le tableau du coût moyen pondéré du capital en fonction du coût de l'emprunt.

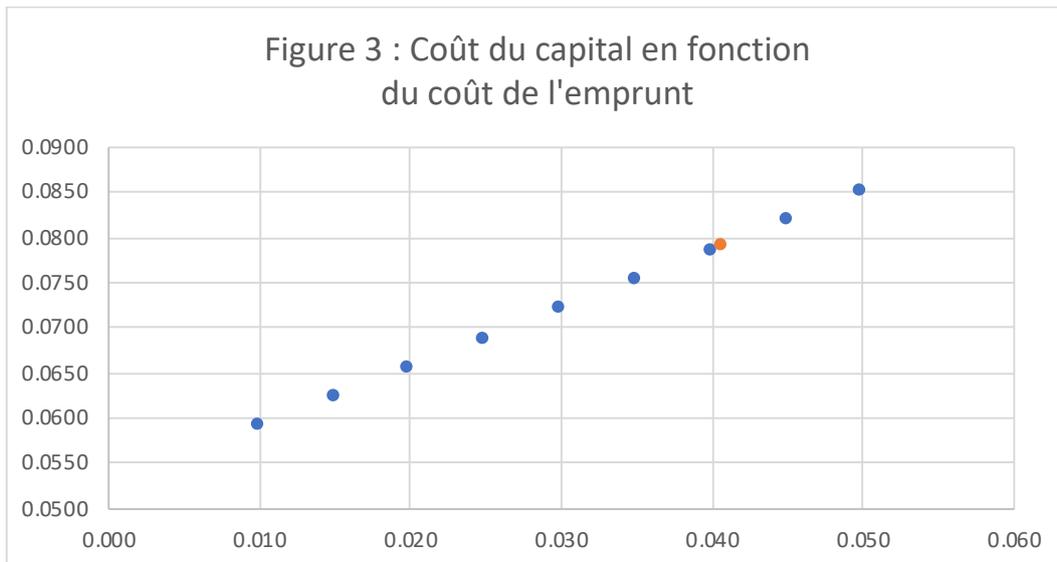
Coût de l'emprunt	Coût du capital
0.010	0.0590
0.015	0.0623
0.020	0.0655
0.025	0.0688
0.030	0.0720
0.035	0.0753
0.040	0.0785
0.045	0.0818
0.050	0.0850

Le coût maximum de la dette pour respecter la contrainte de coût du capital est :

cout dette kd* 0.040769

=

$$\begin{aligned}
 & \frac{(CMPC+ - CMPC-)}{(kd+ - kd-)} = \frac{(CMPC* - CMPC-)}{(kd* - kd-)} \quad \text{Ecart au carré} \\
 & 0.650 = \quad \quad \quad 0.650 \quad \quad \quad 0
 \end{aligned}$$



La Figure 3 montre que le coût maximum de financement par la dette pour que l'investissement soit rentable est de 4.1%. Notre taux d'endettement étant de 3%, notre décision de financement est validée.

Tableau du coût moyen pondéré du capital en fonction de la part de la dette dans le capital

Taux d'intérêt annuel de la dette : 3%

On suppose, ce qui est une hypothèse forte, un coût constant de la dette quel que soit le capital. On calcule ici un coût du capital brut, sans tenir compte de l'IS.

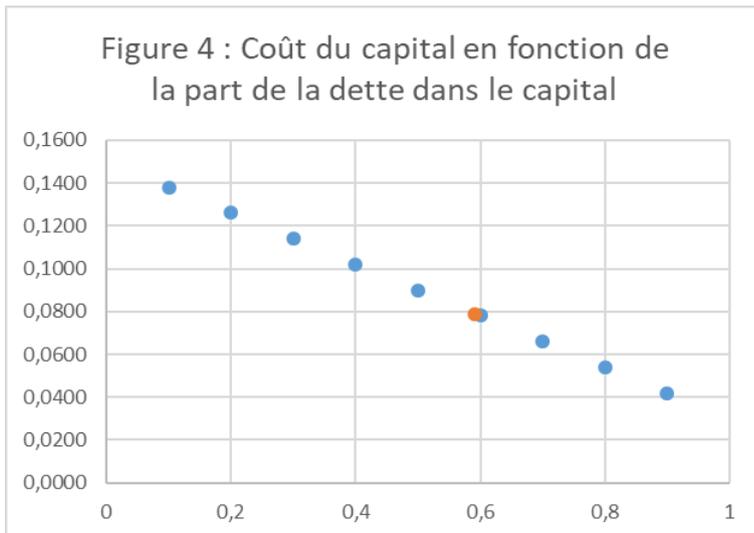
Coût du capital max 7.90%

Part de la dette dans le passif	Coût du capital
0.1	0.1380
0.2	0.1260
0.3	0.1140
0.4	0.1020
0.5	0.0900
0.6	0.0780
0.7	0.0660
0.8	0.0540
0.9	0.0420

La part minimale de la dette pour respecter la contrainte de coût du capital est :

part dette* = 59.17%

$(CMPC+ - CMPC-) / (\%D+ - \%D-)$	$(CMPC* - CMPC-) / (\%D* - \%D-)$	Ecart au carré
-0.120 =	-0.120	0.00000



La Figure 4 montre que la part minimale de dette pour que le projet d'investissement soit financé à un coût rentable est 59.17%. Sachant que la part de la dette est de 65%, le critère est respecté. Le choix de financement est donc adapté au projet d'investissement.

#4 – Opération de couverture

L'achat de la machine est réalisé en CHF le 3 octobre. Le règlement est attendu le 3 janvier.

La direction financière de l'entreprise devrait-elle tenir compte de l'existence d'un taux de change ?

Si oui, avec quelle opération ?

Oui, la direction devrait effectuer une opération de couverture.

En l'occurrence, la direction devrait acheter à terme dès aujourd'hui autant de CHF nécessaires pour payer le total de la facture le 3 janvier.

La direction financière devrait prendre une position dès aujourd'hui pour acheter les CHF en vendant des euros au taux à terme 3 mois.

Le taux de change à terme 3 mois le 3 octobre est : 0.9862

L'entreprise fixe dès maintenant le montant en euros à déboursé dans 3 mois, soit : 102854 euros

L'opération aurait été pertinente pour diminuer le risque de notre investissement, au travers du risque pesant sur le coût initial de l'investissement.

Le taux au comptant le 3 janvier est de : 0.9921

L'entreprise aurait payé son investissement : 102243 euros

La couverture a coûté, a posteriori : 612 euros

OPTION C – Marketing

SUJETS PROPOSÉS

Pour la session 2023, quatre sujets ont été proposés.

Le sujet SIP est un lancement d'une activité commerciale innovante sur Paris où la réussite de l'activité relève de l'optimisation du taux de remplissage de l'établissement. L'analyse portait essentiellement sur la dynamisation de l'activité en faisant des propositions argumentées sur des améliorations du marketing mix en termes de cibles, de prix et de communication afin de pérenniser les performances commerciales.

Le sujet Promod consistait à analyser la nouvelle stratégie de communication en présentant ses enjeux et de proposer au dirigeant un plan de déploiement de la campagne « Pro-femmes » incluant un volet digital.

Le sujet Aux délices de Landrais mettait en évidence le terroir régional grâce à cette TPE de 10 salariés et son choix de développement au Royaume-Uni en tenant compte des contraintes liées au Brexit. Il s'agissait de proposer les modalités de développement de l'entreprise sur ce marché en lui soumettant un plan d'action argumenté et justifié.

Le sujet CAUVALDOR était centré sur la truffe noire du Quercy. Il s'agissait de présenter les éléments de réflexion stratégique de la campagne de communication et de proposer un plan d'action précis, chiffré sur 3 ans en précisant les cibles, les supports et les indicateurs pour évaluer l'efficacité de la communication.

Nota : un exemple de sujet (avec des éléments indicatifs de traitement) est présenté infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats	47
Moyenne	8.6
Écart type	4.84
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	1
Nombre de notes inférieures à 5	10
Nombre de notes entre 5 et moins de 10	18
Nombre de notes entre 10 et moins de 14	8
Nombre de notes égales ou supérieures à 14	11

OBSERVATIONS SUR LE FOND

L'épreuve orale, composée d'un exposé d'une durée de 30 à 40 minutes maximum et d'un entretien d'une durée de 20 minutes maximum, consiste à traiter un cas pratique marketing comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

Les bonnes prestations reposent sur une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité. Des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas sont présentées avec appuis de fondamentaux, d'outils de gestion, de références scientifiques rattachés au sujet. Une problématique est clairement posée. Des choix stratégiques et opérationnels sont formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée. Les préconisations émises, en lien avec le diagnostic, sont hiérarchisées, évaluées sur le plan financier, organisationnel, temporel et les bonnes prestations incluent des réponses précises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l'entretien.

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

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

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

Les connaissances mobilisées sont à sélectionner en fonction du sujet à étudier. Il est préférable de retenir quelques concepts et outils bien adaptés à l'étude du sujet que de cataloguer de nombreuses références dont l'énumération est sans apport pour traiter le sujet. Il est essentiel que des concepts majeurs (positionnement, cible, segmentation, etc.) soient mobilisés et reliés directement au sujet. La référence à des auteurs et à leurs travaux, travaux scientifiques récents inclus, est appréciée par le jury mais à condition qu'elle soit rattachée à l'étude du cas. Certains candidats ne cherchent pas à s'approprier le cas et ils perdent du temps à rechercher des outils pré formatés et parfois inadaptés sans modification de support « type ». Enfin des outils sont parfois inappropriés et peu utiles au regard du sujet.

La deuxième compétence évaluée est la capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'approprier le contexte de l'organisation présentée dans le cas en considérant les caractéristiques de l'organisation et de son environnement.

L'ensemble des informations, des annexes du sujet ne sont pas à paraphraser mais à exploiter pour caractériser l'entreprise, identifier des éléments clés (facteurs clés de succès du marché, avantages concurrentiels de l'organisation étudiée) et des éléments critiques nécessaires à la présentation et à la résolution du cas. Divers champs d'analyse sont à présenter en fonction du contenu des annexes. La présence de données commerciales et financières nécessite l'exploitation d'outils de gestion appropriés pour effectuer des traitements dont les analyses sont nécessaires au diagnostic. La réalisation du diagnostic implique donc des traitements spécifiques des informations quantitatives et qualitatives communiquées dans le cas. Ces traitements apportent une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration du diagnostic et permettent d'identifier des éléments saillants, manquants ou qui paraissent

insuffisamment présentés pour réaliser un diagnostic pleinement satisfaisant. Du diagnostic découle une problématique. Cette dernière est à considérer comme une question que se poserait un responsable marketing, directeur des ventes ou responsable export pour assurer le développement de son entreprise. Formulée précisément par la personne candidate, la problématique doit déclencher une réflexion sur des objectifs argumentés qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

La troisième compétence évaluée est la capacité à élaborer une ou des préconisations en relation, en cohésion avec le diagnostic et répondant à la problématique formulée.

Le jury attend que la personne candidate s'appuie sur les lignes déterminantes du diagnostic pour formuler des préconisations adaptées à la résolution de la problématique et apporter la réponse au sujet. La déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles sont souvent constatées. Il est important de formuler précisément les préconisations marketing au niveau stratégique et au niveau opérationnel en veillant à assurer une cohérence de l'ensemble des propositions émises. Les préconisations formulées impliquent des choix décisionnels engagés, justifiés, cohérents par rapport aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Les préconisations doivent être réalistes, concrètes, précises, planifiées, budgétées ou associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Présenter et développer des préconisations sur la base de tendances marketing très générales ne correspond pas aux attendus de l'épreuve. La personne candidate doit choisir entre plusieurs options stratégiques possibles et expliquer les choix opérationnels que ces options impliquent en considérant le sujet à traiter. Certains candidats ne font pas cet effort et formulent des recommandations sans fondement. Il est rappelé que les outils d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion.

Le traitement du cas doit ainsi mettre en évidence la capacité d'analyse, de réflexion de la personne candidate et la cohérence des choix proposés. Si la créativité dans les préconisations est souhaitée, elle doit s'appuyer sur un raisonnement rigoureux et rester faisable et adaptée au contexte du cas.

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

La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés. Les questions sont formulées pour éclairer, approfondir, compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances marketing.

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

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

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

OBSERVATIONS SUR LA FORME

La présentation vidéoprojetée lors de l'exposé, permet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre au candidat la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'une enseignante ou d'un enseignant.

Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans fautes d'orthographe.

Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet et ne pas être présenté comme un support standard dont le contenu serait très généraliste, éloigné d'une argumentation précise. À la vidéo projection peut s'ajouter l'utilisation ponctuelle du tableau qui, bien intégrée dans le déroulement de l'exposé ou lors de l'entretien, favorise la mise en avant d'une démonstration et dynamise la communication.

Les présentations sont généralement structurées (contextualisation synthétique, diagnostic, problématique, objectifs, préconisations détaillées et justifiées par des outils de gestion commerciale et conclusion) mais il est essentiel de bien appuyer la progression du raisonnement.

D'une manière générale, le temps d'exposé de 30 à 40 minutes maximum est souvent bien maîtrisé par les candidats. Pour cette session, on conseille de bien optimiser le temps d'exposé. Il est utile de faire un usage judicieux du temps alloué en exposant de façon claire et synthétique les éléments. Si la plupart des candidats utilisent des plans en deux parties (et deux sous-parties), ce schéma n'est pas réellement obligatoire au détriment de la fluidité de l'argumentation. Les diagnostics ont souvent été bien présentés avec des conclusions de diagnostic renforcées pour formuler rigoureusement une problématique et des recommandations adaptées aux analyses. Toutefois, le lien entre les points clés du diagnostic et la pertinence des préconisations n'est pas suffisamment suivi dans le déroulement des exposés. Des préconisations stéréotypées et « calquées » sur des supports déjà présents dans les ordinateurs des candidats remettent en question la résolution de la problématique posée et conduisent à des hors sujets. On constate encore sur cette session, une trop faible proportion de candidats qui présentent des préconisations abouties et opérationnelles. Aussi il est à souligner que peu de candidats réalisent des plans d'actions précis, budgétés et cohérents avec la problématique annoncée. Enfin, il est nécessaire de s'interroger sur le réalisme des préconisations opérationnelles au regard des ressources proposées ou non dans le cas.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le jury recommande aux candidats de relire précisément les différents points du programme de l'option C qui couvre l'ensemble des aspects du marketing et ses outils de gestion associés. Le jury rappelle que les thématiques concernant les sujets à l'écrit et les cas d'oraux portent sur le programme du concours et ceux indépendamment des spécialités de formation.

Lors de leur temps de préparation, les bons candidats ont équilibré leur gestion du temps entre contextualisation, diagnostic et les préconisations et plans d'actions appuyées par des traitements quantitatifs.

Exposés et entretiens avec le jury ne valorisant pas les candidats :

- les exposés des candidats qui ne se sont pas approprié le sujet ;
- les exposés des candidats qui ont écarté tout traitement quantitatif ;
- les exposés des candidats proposant des préconisations déconnectées de toute réalité en relation avec le contexte de l'entreprise ;

- les exposés des candidats annonçant des idées mais en oubliant de les développer par ailleurs ;
- les exposés des candidats avançant des chiffrages sans indiquer les sources ;
- les exposés des candidats ayant du mal à raisonner avec du bon sens ;
- les exposés des candidats incapables de rebondir lors de l'échange lorsque le jury les amène à réfléchir sur un élément de leur exposé incomplet ou incorrect. Cette démarche leur permettant de reformuler ou compléter ou corriger leurs analyses.

Pour conclure, l'épreuve orale de marketing exige une bonne maîtrise du socle de connaissances marketing, une culture des pratiques marketing et notamment du marketing digital, de la curiosité de la vie des marques et des mouvements sociétaux. Ainsi, les techniques, la couverture des risques et les stratégies à l'international doivent être aussi maîtrisées. Des compétences particulières sont indispensables pour répondre aux attendus de l'épreuve. L'appropriation du cas avec la délimitation du travail demandé est déterminante pour bien cerner le cadre du sujet et guider la réflexion. Les bons candidats parviennent à exploiter des connaissances scientifiques, maîtriser les outils de gestion commerciale, à réaliser un diagnostic permettant d'énoncer clairement une problématique et de formuler des préconisations stratégiques et opérationnelles concrètes et réalistes, cohérentes, budgétées et adaptées au sujet.

EXEMPLE DE SUJET ET ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

AUX DÉLICES DE LANDRAIS



Un ancrage dans le terroir régional avec des produits de proximité.

Créée en 1989, notre entreprise a vu le jour il y a plus de trente ans ! Aux Délices de Landrais, c'est **une conserverie traditionnelle qui a su s'adapter au fil des ans** grâce à une gamme de produits culinaires sans cesse renouvelée. Les recettes ancestrales ont progressivement laissé place aux nouvelles associations culinaires pour ne jamais cesser de vous surprendre. Les terrines alliant la force de la terre et la douceur de la mer côtoient les rillettes apéritives et les tartares aux légumes frais. La clé du succès : de la variété, de la qualité et du goût pour retrouver toutes les saveurs authentiques de nos terroirs. À travers un **travail assidu d'innovation culinaire**, nous nous différencions aujourd'hui de la concurrence par un large éventail de recettes aux saveurs inimitables. Notre entreprise développe des recettes savoureuses sur-mesure et privilégie un circuit court.

Aujourd'hui, ce sont **plus de 60 références** qui vous sont proposées pour satisfaire et étonner vos papilles ! Veloutés d'algues, tartinades de poisson, tapenade au fromage ou foie gras sont de grands classiques... N'oublions pas le coffret « apéro charentais » à partager entre amis avec des fritons de canard au Cognac, des grillons charentais, de l'houmous charentais et les rillettes de saumon à l'angélique ! Dans notre atelier du Fief Girard à Aigrefeuille le Thou, les terrines retrouvent toutes leurs lettres de noblesse. Des **produits 100 % naturels** garantis sans conservateurs, des **recettes 100 % originales** conçues avec une qualité préservée et une **fabrication 100 % charentaise**.

La création de terrines qui raconte le terroir local

C'est à Landrais que débute l'aventure il y a plus de trente ans. Une **conserverie** est alors **construite pour mettre en valeur les produits locaux et les recettes charentaises**. Située à seulement vingt minutes de La Rochelle, Rochefort et Surgères, l'entreprise Aux Délices de Landrais est un véritable créateur de recettes qui rayonne aujourd'hui sur tout le département, et même au-delà. Originellement transmises de père en fils dans la famille Druette, les recettes authentiques de nos régions françaises ont fait la renommée de l'entreprise. Avec l'arrivée en 2010 de Renaud Lacours à la tête de la société, **Aux Délices de Landrais élargit sa gamme avec audace et originalité**. Cet homme de goût issu du monde agro-alimentaire et imprégné des saveurs de la cuisine depuis son enfance a su introduire dans les bouches une alliance de saveurs inimitables. Grâce à un savoir-faire unique, des ingrédients de qualité locaux ou bio et des secrets de fabrication bien gardés, nos terrines et verrines trouvent aujourd'hui une place de choix dans les épiceries fines. La créativité gustative reflète l'âme de notre gamme de terrines, verrines et bouches avec des recettes originales et typiques, **mettant toujours à l'honneur la richesse du terroir de la région Nouvelle-Aquitaine**.

Fort de son succès et développement sur le marché national, l'entreprise souhaite se développer à l'international. Une opportunité au Royaume-Uni l'amène à considérer le potentiel de ce marché.

À partir de vos analyses et en vous appuyant sur la documentation fournie, vous aiderez l'entreprise Aux délices de Landrais à envisager son développement au Royaume-Uni, en tenant compte des contraintes liées au Brexit. Vous proposerez la (les) modalité(s) de développement de l'entreprise sur ce marché et soumettrez un plan d'action argumenté et justifié.

Annexe 1 : Notre univers

- **Engagement qualité** : La qualité de nos produits est optimale, notamment grâce à notre laboratoire agréé CEE, à la démarche sanitaire HACCP que nous suivons, à la mise à jour régulière des nouvelles normes en application et à la rigueur du cahier des charges soumis à nos fournisseurs. Nos certifications bio et sans gluten sont la preuve d'un engagement qualitatif croissant.
- **De l'authenticité** : Nos recettes sont ancrées dans l'héritage culinaire français. Nous marions avec goût les saveurs traditionnelles et modernes pour créer l'inédit. Nos terrines perpétuent l'authenticité avec une pincée locale toujours présente.
- **Le travail à façon** : Nous élaborons des recettes pour valoriser les matières premières des éleveurs locaux. Les recettes sont à base de légumes, fromage, viande. Nous pouvons élaborer des produits à marque pour les commerces de distribution.
- **Des packagings attractifs** : Toutes nos créations gustatives sont vendues au détail, en colis ou en paniers garnis. De la création de recettes originales à la mise en terrine en passant par la conception des étiquettes, nos produits sont 100 % conçus made in France.
- **Des aliments naturels** : Nos matières premières sont rigoureusement sélectionnées pour vous offrir un goût authentique et des saveurs préservées. Nos produits finis sont garantis sans additifs, sans colorants et sans conservateurs. Ils se stockent à température ambiante et se gardent trois années pour vous faciliter la vie. Notre gamme bio est un gage supplémentaire de l'attention que nous portons au respect de la nature et de l'environnement. Nous sélectionnons des produits bio locaux de qualité issus d'un approvisionnement en périmètre court pour une fraîcheur et des saveurs garanties.
- **Un approvisionnement court** : Toutes nos matières premières proviennent de producteurs et éleveurs locaux. Nos terrines sont fabriquées avec un choix rigoureux d'ingrédients du terroir. Nous avons à cœur de promouvoir les circuits courts et la qualité.
- **Des produits sans gluten** : Nous développons de délicieuses recettes pour satisfaire les régimes alimentaires spécifiques. Nos différentes recettes feront l'unanimité pour les régimes sans gluten (gamme ADNature bio et sans gluten).

Les produits :

- **Les terrines** : Produits phares de notre activité, nos terrines et rillettes sont préparées à base de porc, de volaille et de poisson. Elles possèdent une touche locale qui fait toute la différence, comme l'angélique, le pineau des Charentes, le Cognac ou le Pastis de l'île de Ré...



Coffret « Douceurs Terre & Mer »



Coffret Retour de pêche



Terrine au piment d'Espelette



Farci du Poitou

- Bio et sans gluten

Source :



Terrine charentaise au cognac BIO & Sans gluten



Farci du Poitou BIO & Sans gluten



Grillons Charentais BIO & Sans gluten



Tapenade d'olives vertes au chèvre frais BIO & Sans gluten



Mojettes cuisinées à la Fleur de Sel de l'île de Ré BIO

Annexe 2 : Prix des produits

Prix EXW en EURO - départ Le Thou

Coffrets	
Douceur de la mer	12.32
L'apéro charentais	14.21
Douceurs Terre Mer	7.80
Retours de pêche	12.32
Nos terrines	
Farci du Poitou	2.36
Terrine au piment d'Espelette	3.12
Fagot charentais	2.36
Nos produits Bio et sans gluten	
Terrine charentaise au Cognac Bio et sans gluten	5.85
Farci du Poitou Bio et sans gluten	3.79
Grillons Charentais Bio et sans gluten	3.60
Tapenades d'Olives vertes au chèvre frais Bio et sans gluten	4.01
Mojettes cuisinées à la fleur de sel de l'île de Ré Bio et sans gluten 620 g	5.40

Source : Documents internes

Annexe 3 : Données financières de la société (en K€)*

	2021	2022
Durée d'exercice	12 mois	12 mois
Chiffre d'affaires		
Marge brute		
Frais de personnel		
EBE		
Résultat d'exploitation		
Résultat net		
Dettes financières		
Fonds propres		
Total de bilan		

*Les données pour certaines fictives n'ont pas eu l'accord de publication par l'entreprise.

Aux délices de Landrais, société par actions simplifiée, immatriculée sous le SIREN 524841491. Établie à LE THOU (17290), elle est spécialisée dans le secteur d'activité de la fabrication de plats préparés. Son effectif est de 10 salariés. Sur l'année 2021 elle réalise un chiffre d'affaires de€. Le total du bilan a augmenté de 36,25 % entre 2020 et 2021. Renaud Lacours est président de la société Aux délices de Landrais.

Source : Documents internes

Annexe 4 : L'évolution du secteur de la vente au détail au Royaume-Uni Croissance et régulation

Selon l'Office national des statistiques, en 2022, les ventes au détail étaient supérieures de 2,2 % à leur niveau pré-coronavirus (février 2020). En valeur, les ventes au détail étaient supérieures de 10,1 % à leur niveau pré-coronavirus (février 2020). Le secteur qui a le plus contribué à la baisse est le commerce de détail hors-magasin, dont les volumes de ventes ont chuté de 7,9 %. La part des ventes au détail en ligne est tombée à 26 % en 2022, sa plus faible valeur depuis février 2020 (22,7 %). Les ventes des magasins d'alimentation ont diminué tous les mois depuis novembre 2021.

Selon les chiffres pré-pandémie fournis par le service agricole étranger de l'USDA, le marché britannique des produits alimentaires était évalué à 297 milliards de dollars (205 milliards de livres sterling) en août 2020. L'épicerie représente 11 % des dépenses totales des ménages au Royaume-Uni, ce qui en fait le troisième secteur de dépenses le plus important, après le logement et les transports. Les ventes d'alimentation et d'épicerie représentent plus de 40 % du total des ventes de détail britanniques (Retail Economics, 2020). Il y a plus de 87 000 épiceries au Royaume-Uni.

Elles sont réparties en quatre secteurs :

Les supermarchés : Quatre chaînes de supermarchés dominent la distribution alimentaire au Royaume-Uni, représentant 66 % du marché.

Les discounters : En 2022, la part de marché combinée des discounters a atteint 15,4 % du marché britannique de l'épicerie.

Achats sur Internet ou en ligne - La valeur du marché britannique de l'épicerie en ligne a connu une croissance énorme ces dernières années et était évaluée à 15,2 milliards de dollars (12,7 milliards de livres sterling) en 2022.

Dépanneurs : le marché britannique des dépanneurs est très fragmenté et compte un grand nombre d'opérateurs de vente au détail. Il peut être divisé en : magasins coopératifs, stations d'essence, magasins de proximité dans les supermarchés, magasins indépendants non affiliés, magasins de proximité traditionnels.

Part de marché

Les ventes de produits alimentaires au Royaume-Uni sont dominées par Tesco (27,3 % de parts de marché), Sainsbury's (15 % de parts de marché), Asda/Wal-Mart (14,1 % de parts de marché) et Morrison's (9,5 % de parts de marché). Ces quatre marques détenaient une part de marché combinée de 66 % du marché britannique de l'épicerie. Deux autres marques se partagent environ 15 % de part de marché :

- Aldi - 8,8 % de parts de marché
- Lidl - 6,6 % de parts de marché

Les organismes de la vente au détail

British Retail Consortium

Institut du commerce de détail

Le marché du e-commerce

Selon, le Bureau national des statistiques, le shopping en ligne s'est constamment accru au Royaume-Uni. Le marché du e-commerce britannique est de loin le plus grand d'Europe, devant la France. En 2022, le chiffre d'affaires B2C du e-commerce au Royaume-Uni était d'environ 130 millions de dollars, en évolution constante depuis 2015 (75 millions de dollars). Près de la moitié des consommateurs en ligne au Royaume-Uni utilise leur téléphone mobile ou tablette pour effectuer des recherches et procéder à des achats en ligne sur leur smartphone en 2022.

Ventes et clients du e-commerce

Des recherches montrent que plus de la moitié des consommateurs britanniques en ligne ont l'impression qu'il y a plus de choix en ligne, mais cela ne veut pas dire qu'ils effectuent leurs achats sur internet. En fait, selon la Ecommerce Foundation, 93 % des acheteurs en ligne achètent également en magasin. Pendant les périodes de vacances, le e-commerce augmente considérablement au Royaume-Uni. En ce qui concerne les groupes d'âge, les jeunes ont tendance à acheter plus en ligne que les personnes plus âgées, mais ceux entre 55 et 64 ans ont connu la plus forte hausse de la dernière décennie, une hausse de 30 % depuis 2008 pour atteindre plus de 75 % en 2021.

Réseaux sociaux

Les médias sociaux font partie de la vie courante au Royaume-Uni. Selon Statista, en 2021, les plateformes de médias sociaux dominantes au Royaume-Uni en termes de part de marché étaient Facebook (76,4 %), suivi de Youtube (75,4 %), Whatsapp (68,9 %), Facebook Messenger (64,4 %), Instagram (52,1 %), Twitter (36,2 %), LinkedIn (29,6 %), Snapchat (23,1%) et TikTok (18,7 %). Au cours des dernières années, Facebook a été le réseau social le plus populaire au Royaume-Uni. Il est particulièrement populaire chez les 25-34 ans. Avec un nombre croissant d'utilisateurs de médias sociaux, les entreprises se concentrent davantage sur ces plateformes pour commercialiser leurs produits et services.

Les types de produits

L'évolution du secteur

Les entreprises doivent connaître l'importante étendue de la législation européenne impactant le secteur du marketing direct (information fournie, collecte et utilisation des données relatives aux consommateurs...). Au Royaume-Uni, les secteurs qui ont connu la plus grande croissance sont ceux de l'habillement et des chaussures, les articles de jardinage et de bricolage, l'alimentation et l'épicerie.

Les entreprises du marketing direct

Association de marketing direct - Consortium de vente au détail britannique - Association des magasins et des boutiques britanniques - Réseau des entreprises de vente au détail - Association de gestion des centres ville.

Source : <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/importer-exporter/royaume-uni/distribuer-un-produit>

Annexe 5 : Pas de Brexit des produits français exportés au Royaume Uni

Les produits français répondent toujours aux aspirations des consommateurs britanniques de déguster des produits sains et de qualité. La crise sanitaire de la Covid a fortement influencé leurs goûts. En 2022, le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation et ses partenaires, avec Business France ont organisé les « Journées Export Agro 2022 ». Plusieurs pays ont été passés en revue lors de conférences auxquelles divers experts sont intervenus.

Depuis le Brexit, l'insularité et le retour des protections douanières aux frontières impactent fortement l'économie du Royaume britannique. Sa sortie de l'Union européenne a accru sa dépendance aux importations de produits agricoles et agroalimentaires. Pour assurer sa sécurité alimentaire, 45 % des produits consommés sont importés dont 60 % depuis l'Union européenne.

Pendant la crise sanitaire et les périodes de confinement qui se sont enchaînées, les Britanniques ne manquaient aucune occasion pour tenter de se distraire en découvrant notamment de nouvelles saveurs. Or, les produits français portent « une histoire » et ils rappellent à de nombreux Britanniques, leurs souvenirs de vacances passées en France pendant lesquelles ils mangeaient « français ». Depuis, les Britanniques ont conservé une partie des nouvelles habitudes quotidiennes prises pendant cette crise sanitaire. Ils cuisinent davantage de plats et ils prennent plus souvent leurs repas à domicile. Par ailleurs, ils ont remplacé une partie de la bière consommée dans les pubs par du vin qu'ils boivent en dinant ou assis dans leur salon. Acheter davantage de produits importés du continent européen fait aussi partie de leurs nouvelles habitudes quotidiennes.

Les Britanniques sont également tentés par les produits sous appellation AOP et IGP, dont la qualité fait leur renommée. C'est pourquoi les produits français sont bien identifiés. Les produits végan ont également de plus en plus le vent en poupe. Dans leur ensemble, les Britanniques sont de plus en plus attentifs à leur régime alimentaire. La lutte contre l'obésité est une priorité nationale. Ces dernières années, le retour des Britanniques vers le commerce de proximité, en réaction à leur désaffection envers la grande distribution, a été renforcé par la crise sanitaire. Là encore, cet engouement profite aux produits français en vente dans les très nombreux magasins spécialisés (fromagerie, épicerie fine). Mais les produits français sont concurrencés par les produits allemands et italiens, souvent présentés dans un packaging attractif. Par ailleurs, les goûts des Britanniques évoluent très vite. Aussi, l'agroalimentaire français doit innover en permanence.

Le Brexit a rendu l'importation de produits français en Grande Bretagne plus compliquée que par le passé. Les services des douanes étendent mois après mois leurs contrôles sanitaires à un nombre de produits de plus en plus large. Les contrôles des personnes seront bientôt mis en place. Pour conquérir le marché britannique, les entreprises doivent passer par un importateur qui leur fournira les conseils judicieux pour percer le marché britannique. S'y aventurer seul est périlleux. L'e-commerce de produits français, très en vogue au Royaume uni depuis la crise sanitaire pour faire ses emplettes doit aussi se faire depuis une plateforme britannique. Compte tenu des formalités douanières imposées à la frontière, l'expédition des colis depuis la France est devenue très compliquée.

Source : <https://wikiaagri.fr/articles/pas-de-frexit-des-produits-francais-exportes-au-royaume-uni/22284/>

Annexe 6 : Le marché des produits bio au Royaume-Uni en hausse de près de 13 % en 2020

C'est la plus forte hausse de chiffre d'affaires généré par les produits biologiques depuis 15 ans. Au Royaume-Uni, les ventes de produits bio (alimentation, cosmétiques et habillement) ont fait un bond de 12,6 % en 2020, pour atteindre 2,79 milliards de livres sterling (3,2 milliards d'euros), selon les derniers chiffres du rapport annuel publié par la Soil Association. À titre de comparaison, en 2019, les ventes n'avaient progressé que de 4,5 %, et atteignaient 2,45 milliards de livres sterling (2,8 milliards d'euros).

La majeure partie des ventes réalisées concerne les produits alimentaires, avec des hausses particulièrement marquées pour les légumes frais (+15 %), mais aussi le poisson (+17 %). Relativement aux mesures liées à la Covid-19, les ventes de produits en conserves et emballés ont également progressé davantage qu'à l'accoutumée.

La livraison à domicile, particulièrement usitée

Autre particularité, les produits biologiques livrés à domicile ont également été très plébiscités, et leur quote-part dans l'ensemble du chiffre d'affaires de 2020, atteint près de 500 millions de livres sterling (570 millions d'euros). Notons toutefois qu'il peut s'agir là d'un corolaire aux modes de consommation des Britanniques, plus habitués à se faire livrer à domicile que les consommateurs français, le drive y étant notamment moins développé qu'en France. Il peut aussi s'agir d'un effet lié à la Covid-19, et à la mise en place de confinements qui, à l'instar de la France, a eu pour effet d'inciter les Britanniques à se remettre à cuisiner à leur domicile.

Sur cette base positive pour le marché de la bio au Royaume-Uni, il reste désormais à savoir si cette évolution sera amenée à durer. Pour Clare McDermott, directrice du développement commercial de la Soil Association, il pourrait bien y avoir une vraie prise de conscience, durable, chez les consommateurs britanniques. Dans le quotidien The Guardian, celle-ci a notamment expliqué que « *les gens font leurs achats localement, se rendent aux magasins à pied, deviennent plus conscients de la nourriture qu'ils mangent et d'où ils viennent* ». Des tendances qui, pour certaines, ne sont pas sans rappeler ce que l'on a pu constater dans l'Hexagone en 2020.

Source : Business France

Annexe 7 : Exportation vers la Grande-Bretagne

Aliments d'origine animale

Les activités commerciales normales visant l'importation de denrées alimentaires d'origine animale (par exemple, la viande, les produits laitiers, les ovoproduits et les produits composés tels qu'une pizza avec du salami) en provenance de l'UE se poursuivent sans que des contrôles supplémentaires ne doivent être effectués. Une notification dans l'IPAFFS (Import of products, animals, food and feed system) par l'importateur britannique sera requise à partir du 1^{er} janvier 2022. À cette fin, l'importateur doit s'enregistrer dans IPAFFS et notifier ces produits à l'Agence britannique de santé animale et végétale (Animal and Plant Health Agency (APHA)) au moins 24 heures avant leur arrivée.

La seule exception est l'importation de ces produits en provenance de régions de l'UE soumises à des restrictions de santé animale et accompagnées d'un certificat sanitaire (*Intra Trade Animal Health Certificate (ITAHC)*). L'importateur britannique doit s'enregistrer dans IPAFFS pour notifier ses produits à l'Agence britannique de santé animale et végétale (Animal and Plant Health Agency (APHA)) au moins 24 heures avant leur arrivée.

Les produits d'origine animale ne doivent pas encore entrer en GB par un point de contrôle frontalier désigné pour recevoir les marchandises spécifiques. L'utilisation des certificats sanitaires (EHC) imposés par le gouvernement du Royaume-Uni qui doivent accompagner l'envoi, ainsi que les contrôles physiques qui seront effectués à ces points de contrôle frontaliers, seront initiés à une date ultérieure.

Aliments d'origine végétale

Depuis le 1^{er} janvier 2022, les denrées alimentaires et les aliments pour animaux d'origine non animale à haut risque importés dans l'UE et ensuite exportés vers la Grande-Bretagne doivent être notifiés via l'IPAFFS (Import of Plants, Animals, Food and Feed System), au moins 4 h avant l'arrivée de l'envoi. À partir de la prochaine phase du Border Operating Model (BOM), les envois devront être accompagnés d'un certificat sanitaire et importés via un poste de contrôle frontalier (PCF) où un contrôle documentaire et, éventuellement, un contrôle d'identité et un contrôle physique seront effectués.

Source : <https://www.favv-afscab.be/brexit/fr/export/denreesalimentaires>

Annexe 8 : Commande test vers le Royaume-Uni

Une commande test auprès d'un éventuel revendeur est effectuée pour apprécier les opportunités du marché et envisager les coûts logistiques à l'export.

Pour des raisons de sécurité, l'ensemble des produits sont mis en cartons et palettisés selon les caractéristiques suivantes :

Cartons :

- Cartons de : 0.7*0.6*0.5m
- Pour des raisons de sécurité, chaque carton accueille un poids total de 15 kg.

Palettisation :

- Longueur : 1200 mm
- Largeur : 800 mm
- Poids à vide de la palette : 15 kg

Éléments de cotation fournis par le transitaire le 23/03/2023

Valeur marchandise : voir annexe 2 « prix »

Type de produits	Poids unitaire
45 coffrets « L'apéro Charentais »	1,2 kg
60 terrines « Farci du Poitou »	0.6 kg
45 terrines « Charentaises au cognac bio et sans gluten »	0.8 kg

Paiement en euros par Swift à 60 jours date d'expédition.
DAP Londres et par voie terrestre.

Cotation du commissionnaire de transport Benaim International

Tarif Groupage routier Royaume Uni en EUR			
Minimum de facturation : 180 EUR			
Poids en Kg	Moins de 1 000	1 001 à 3 000	3 001 à 5 000
Tarif au kg en EUR	0.60	0.44	0.38

Transport en camion

Enlèvement à votre entrepôt principal de Le Thou-Aigrefeuille d'Aunis

Destination : Londres

Prix valables pour des marchandises palettisées en euro palettes

Douane export : 20 € (frais administratif)

Opération de manutention au départ : 120 €

Transit time « porte à porte » : 4 jours

Assurance : 0,15 % CIP + 10 %

Frais d'émission de la lettre de voiture : 15 €

Emballage export : 3,5 €/carton

Source : Documents internes

Eléments indicatifs de traitement du Sujet :



Opportunités (RU en particulier)	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Attrait des consommateurs britanniques pour des produits de qualité, naturels, circuits courts et qui racontent une histoire • Made in France : les produits français restent très prisés des britanniques même après le Brexit • Evolution favorable de la vente au détail au RU • Epicerie : 3eme secteur de dépenses le plus important au RU • Le développement des repas à domicile • CA des produits bio en forte augmentation (+12.6% en 2020) • Ventes de conserves ont significativement progressé • La livraison est plébiscitée 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accès au marché est plus difficile depuis le Brexit • Retour des protections douanières, importation des produits français plus compliquée • Contrôles sanitaires de plus en plus nombreux • Nécessité de passer par un importateur britannique • Depuis le 1^{er} janvier 2022, certificat sanitaire ITAHC et enregistrement de l'importateur dans l'IPAFFS 24h avant l'arrivée des produits d'origine animale, 4h avant l'arrivée pour les marchandises d'origine végétale, • Prévoir dans l'avenir : certificat sanitaire indispensable, contrôle documentaire et/ou contrôle physique.
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise bien implantée localement (30 ans) • C'est une entreprise qui a une histoire • Produits artisanaux de qualité, 100% naturels • Innovation culinaire pour toujours se renouveler • Un large choix de références (bio, pas bio, avec ou sans gluten...) • CA qui augmente peu mais une marge en nette progression • Des produits « conserves » avec des DLC de 3 ans 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des marchés étrangers • A priori, pas de salariés spécialisés à l'international

Conclusion : Le marché britannique peut être intéressant à tester pour l'entreprise, il présente de nombreuses opportunités. Néanmoins, l'entreprise Aux délices de Landrais doit prendre en compte l'ensemble des contraintes douanières et logistiques dans la mise en œuvre de son projet de développement.

Des questions à se poser :

Problématique : quel mode de présence envisager pour un développement au Royaume-Uni et quel plan d'action mettre en œuvre ?

Mode de présence :

Modes d'accès	Explications	
La vente en direct : Exportation définitive	Exportation contrôlée. → cf. commande client	Site web
Choix d'un importateur	Exclusif ou pas ? E-commerce à envisager malgré les difficultés liées au Brexit ?	Grande distribution ou épicerie fines ? Choix d'un importateur : Europages, I.C.C., Business France, salons professionnels, organismes de la vente au détail
Points de vente	Les consommateurs pourront ainsi acheter les produits sans passer par les achats sur internet.	

- Une réflexion sur la gamme de produits à proposer doit être envisagée (farcis du Poitou /grillons charentais / des produits très locaux avec une spécificité très locale trouveront ils leur public ?), que ce soit pour l'exportation (si c'est le mode de présence choisi) ou la présence physique.

- Modalités de développement :

- Circuits de distribution : supermarchés et dépanneurs (magasins de proximité)
- Ventes sur Internet à envisager dans un 2nd temps : création d'un site marchand
- Communication sur les RSN : les candidats devront apporter des pistes de réflexion pour développer la communication sur le marché, notamment au travers des réseaux sociaux.

La réflexion sur le mode de présence doit absolument intégrer les questions liées aux contraintes douanières et logistiques.

- **Choix de l'incoterm : EXW ? CIP ?**

Choix de la devise : £ ou €

Etude pays à réaliser avant toute exportation : étude documentaire avec un focus précis sur les nouvelles règles liées au Brexit :

- Prise en compte du risque de change : choix de la devise et choix éventuelle d'une couverture du risque de change
- Pour la couverture du risque de change : opter pour le paiement en euros ou envisager un cours à terme qui permet de se prémunir contre les fluctuations de la devise.
- Possibilité de créer un compte en devises pour limiter les risques liés aux fluctuations de la monnaie dans le cas où les ventes sont établies en \$.

Anticiper les risques liés au transport :

Commissionnaire en transport routier : meilleur rapport qualité /prix – Obligation de moyens et de résultats.

Passer par un mandataire en transport (obligation de moyens) ou un commissionnaire (obligations de résultats) - permet de se décharger des opérations liées au transport. Davantage recommandé pour l'entreprise qui ne maîtrise pas l'international.

La partie chiffrée permet d'avoir des éléments d'appréciation pour la mise en œuvre des formalités d'exportation, notamment en termes de prix : cf La proposition des éléments de calcul de la cotation ci-dessous

- Montant de la commande d'essai : Prix EXW : 1195.8 €
- Nombre de palettes expédiées
- Le candidat peut se servir de ses calculs pour mettre en évidence les difficultés liées à l'exportation, au choix de l'incoterm...

Proposition de calculs	Articles	Quantités	Poids unitaire en grammes	Prix unitaire en euros	Prix total	Poids total en grammes	Poids total en kg
	Coffrets « L'apéro Charentais »	45	1200	14,21	639,45	54000	54
	Terrines « Farci du Poitou »	60	600	2,36	141,6	36000	36
	Terrines « charentaises au cognac bio et sans gluten »	45	800	5,85	263,25	36000	36
		120	4300		1044,3	126000	126

1 palette	1,2	0,8	1,05	M
1 carton	0,7	0,6	0,5	
	1	1	2	2
	0,5	0,7	0,6	
	2	1	1	2
	0,6	0,7	0,5	
	2	1	2	4

Valeur marchandise	1044,3		
Emballage export	31,5		
Manutention au départ	120		
EXW usine de départ	1195,8		
Douane export	20		
Transport principal	180	<i>Si règle du payant pour</i>	440,44
Lettre de voiture	15		
CPT	1410,8		
Assurance	2,33		
CIP	1413,13	<i>0,99835</i>	

Ne s'applique pas

Apporter des éléments de réponse par rapport au Brexit – prise en compte des contraintes douanières :
Règles douanières : processus en 4 étapes

- L'anticipation des formalités douanières avant l'enregistrement électronique de la plaque d'immatriculation et des documents douaniers (appairage) côté Union européenne
- L'appairage, côté français
- Le traitement des camions/RNA dont le statut indique une formalité douanière incomplète ou un contrôle douanier à réaliser
- L'embarquement pour le Royaume-Uni
- S'informer sur les processus douaniers : cellules conseils aux entreprises de la douane
- Possibilité de solliciter l'avis de la douane pour les formalités
- Possibilité également de recourir à un commissionnaire en douane pour établir les formalités. Aux délices de Landrais peut également recourir à un commissionnaire en transport qui est également agréé en douane. Permet d'avoir un seul intermédiaire pour l'ensemble des formalités.

Règles sanitaires :

- Notification dans l'IPAFFS (Import of products, animals, food and feed system) par l'importateur britannique requise à partir du 1er janvier 2022.
- L'importateur doit s'enregistrer dans IPAFFS et notifier ces produits à l'Agence britannique de santé animale et végétale (Animal and Plant Health Agency (APHA)) au moins 24 heures avant leur arrivée.
- Les denrées alimentaires à haut risque importés dans l'UE et ensuite exportés vers la Grande-Bretagne doivent être notifiés via l'IPAFFS (Import of Plants, Animals, Food and Feed System), au moins 4h avant l'arrivée de l'envoi

Étiquetage : l'étiquette doit obligatoirement mentionner une adresse physique au RU (règle applicable au 01/01/2022 mais reportée au 01/01/2024).

- **Nécessité pour l'entreprise d'intégrer dans sa démarche les contraintes sanitaires et les contraintes liées à l'étiquetage.**

OPTION D – Système d’information

Epreuve orale de cas pratique dans la spécialité D (systèmes d’information)

SUJETS PROPOSÉS

Un sujet a été proposé à 2 personnes candidates. L’intitulé de ce sujet et des pistes d’exploitation sont fournis infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	2
Moyenne	13
Écart type	5
Note minimale	8
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	1
Comprises entre 10 et moins de 14	0
Égales ou supérieures à 14	1

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le jury observe un réel effort de la part des personnes candidates de structurer leur présentation et de proposer une problématique. De même les personnes candidates ont fait l’effort d’aborder le sujet de façon transverse. Le sujet appelait à l’articulation des diverses dimensions d’une problématique concernant les API, les données sur l’eau et les besoins informationnels de la population. A l’évidence, les personnes admissibles ont lu le rapport de l’année dernière et ont pris en compte les recommandations du jury. Les notes reflètent cette préparation et l’amélioration de la qualité des exposés par rapport à l’année dernière, perçues comme très positives par le jury.

Contrairement à l’année précédente, les personnes candidates ont cherché à approfondir certains sujets tout en les articulant à une problématique plus générale. La difficulté a été de pouvoir justifier certains choix, notamment lorsque le jury posait des questions. La capacité des personnes candidates à argumenter a été un élément important de leur évaluation. De même le jury a apprécié le fait que les personnes candidates ne se réfèrent pas automatiquement à des théories vues et revues, et souvent sans lien particulier avec le sujet.

Même si le programme est large, certaines notions assez fondamentales semblent parfois insuffisamment maîtrisées. En particulier, le jury a noté quelques incompréhensions au sujet de la gouvernance des données ouvertes (et notamment l’utilisation de licences). Le jury a remarqué une légère difficulté à identifier les écosystèmes de données et ses acteurs. De même, et comme les années précédentes, le recours à ITIL semble un peu automatique et les personnes candidates ont démontré une relativement faible connaissance de l’apport et des limites des référentiels. En somme, les questions de

gouvernance et organisationnelles sont parfois des sujets plus difficiles à aborder. Le jury reconnaît qu'il est difficile de développer une compréhension exhaustive des sujets. Toutefois l'option D a cette spécificité de ne pas se cantonner à des sujets techniques, et d'approcher les systèmes d'information dans leur ensemble, en les reliant à des enjeux organisationnels.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les personnes candidates ont fait l'effort de préparer des diapositives claires et lisibles. Le jury a apprécié l'effort de conception des présentations, aux problématiques originales et structurantes.

Si les personnes candidates n'ont pas le temps d'aborder certains aspects du sujet, alors le jury tend à les questionner sur les parties du sujet non abordées. Toutefois, il est possible pour les personnes candidates d'évoquer des notions et de proposer d'y revenir à l'issue de la présentation, lors des échanges avec le jury.

Comme l'année dernière, le jury apprécie la capacité de certaines personnes candidates de formuler des hypothèses pour répondre aux incertitudes naturelles et inhérentes à un sujet inspiré d'un cas réel. Selon le jury, cette compétence appuie les efforts de démonstration et facilite le dialogue avec les personnes candidates.

Le respect du temps imparti pour la présentation reste un élément important de la notation. En effet, il est nécessaire de disposer de suffisamment de temps pour engager un dialogue avec le jury sur la présentation et le sujet.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Sur le fond, le jury conseille aux personnes candidates :

- de structurer l'introduction de façon à définir les notions, contextualiser le sujet et énoncer une problématique claire à laquelle le candidat répond ;
- de mettre en lumière la dimension organisationnelle de la situation étudiée. Comme l'année dernière, les aspects organisationnels et managériaux concrets (pratiques ou outils utiles à la démarche qualité, proposition de code, etc.) restent insuffisamment abordés. Pour rappel, il n'est pas pertinent que la dimension organisationnelle du sujet ne soit abordée qu'au travers de la théorie uniquement. Plutôt, la dimension organisationnelle du sujet peut être éclairée par la transposition d'une théorie à la situation ;
- de privilégier une approche transverse et systémique du sujet. Concrètement, cela veut dire que le jury invite les personnes candidates à mettre en perspective i) les divers processus métiers, ii) les dimensions techniques du SI (système, réseaux, développement, analyse base de données, architecture de programmation, sécurité) ainsi que iii) ses dimensions managériales (gestion de projet, conduite du changement, transformation digitale), iv) organisationnelles et v) juridiques ;
- d'articuler les interdépendances. Les difficultés techniques peuvent impacter le calendrier d'un projet et son accomplissement. Réciproquement, la gouvernance d'un projet peuvent influencer la qualité des rendus ou laisser moins de temps aux membres du projet SI de répondre aux enjeux techniques. Ces interdépendances sont parfois mises de côté dans les exposés;
- de davantage expliquer pourquoi un aspect particulier du sujet est important. Les notions convoquées lors de l'épreuve doivent être argumentées de manière circonstanciée et avoir leur place dans le déroulement de l'oral;

Concernant la préparation:

- comme l'année dernière, le jury conseille aux personnes candidates d'approfondir les éléments du programme plutôt que de se fonder sur des fiches de synthèse. Il n'est pas toujours aisé d'aborder les divers sujets au programme. Toutefois, le jury note que les présentations survolent certains points importants. Les personnes candidates ont parfois fondé leur exposé sur des

référentiels et des méthodes inadaptées à la problématique ou mal maîtrisés (comme ITIL ou SCRUM).

- préparer l'épreuve en réfléchissant les interdépendances entre les diverses dimensions du système d'information (techniques, processuelle, organisationnelle, économiques, etc.). L'appréhension systémique des sujets et des problématiques reste une grande valeur ajoutée de l'épreuve. Cette préparation peut aider les personnes candidates à expliquer leur choix de se concentrer sur une problématique transverse précise. Dans le sujet Hub'Eau, par exemple, de nombreuses thématiques transverses (que l'on retrouve dans le programme) peuvent servir de fil conducteur (voir plus bas) ;

- De produire des diapositives et de schémas originaux, à la lumière du cas. La réutilisation de schémas génériques s'avère problématique car ils ne sont pas clairement reliés au sujet. A contrario, des supports personnels aident les personnes candidates à dialoguer avec le jury ;
- de veiller à l'équilibre entre théorie et pratique dans l'exposé, et s'assurer de reprendre les éléments concrets du contexte du cas au début de la présentation ;
- de fournir des précisions techniques (modélisation des données, extraits de code, propositions d'architectures applicatives, schémas réseaux, etc.) afin de faciliter l'entretien avec le jury à l'issue de l'exposé ;
- de reformuler les questions - si nécessaire - pour faciliter la discussion avec le jury et d'explicitier les hypothèses retenues dans l'analyse du cas.

EXEMPLE DE SUJET

Le projet Hub'Eau est porté par un partenariat entre l'Office Français de la Biodiversité (OFB) et le Bureau de Recherches Géologiques et Minières (BRGM). Il vise à faciliter l'accès aux données concernant les cours d'eau en France. Hub'Eau propose 12 API, dont les API REST « Hydrométrie » et « Qualité des cours d'eau ». Comme leur titre le suggère, ces API permettent de consulter la situation de cours d'eaux spécifiques en temps réel directement via une application web en ligne (annexe 1), via une requête HTTP (annexe 2) ou encore à partir d'un autre programme (annexe 3).

L'eau fait l'objet de nombreux enjeux économiques et sociaux, allant des risques chimiques subis par les milieux aquatiques, aux usages de l'eau et sa gestion soutenable. Diverses organisations sanitaires, ministérielles ou encore territoriales s'en préoccupent. Les données fournies par Hub'Eau sont donc produites, référencées et stockées par une grande diversité d'acteurs. En ce qui concerne l'API « Hydrométrie » (annexe 4), les données sont générées par des stations hydrométriques gérées par des collectivités ou des Directions Régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL), sous tutelle du Ministère de la Transition Écologique (MTE). L'API expose ces données depuis la plateforme HYDRO Centrale, opérée par le Service Central d'Hydrométéorologie et d'Appui à la Prévision des Inondations (SCHAPI). Hub'Eau fait également partie d'un ensemble de dispositifs favorisant l'accès aux données, et aux services associés, concernant l'eau comme Eau France, Naïades ou encore Sandre. L'annexe 5 présente certaines des organisations impliquées dans la production, la gestion, la consommation et la gouvernance des données liées à Hub'Eau. Ces organisations forment ce que l'on appelle un écosystème de données.

L'actualité récente illustre le besoin de multiples acteurs (municipalités, citoyens, associations, agriculteurs, collectivités ou encore entreprises) d'accéder à des données plus ou moins consolidées sur l'état des rivières (débit, qualité de l'eau) et les nappes phréatiques. Par exemple, les restrictions de consommation d'eau sont coûteuses et contraignantes pour les municipalités. Ces dernières gagnent à anticiper les mesures dès l'hiver et donc à suivre le niveau des nappes et des rivières de façon continue. Également, en cas de pollution d'un cours d'eau, les citoyens et les entreprises peuvent chercher à suivre son épuration. Aussi, les utilisateurs de Hub'Eau se sont rapidement diversifiés. Hub'Eau a gardé un temps d'avance pour satisfaire cette évolution et reste aujourd'hui capable de répondre en moyenne à 26 requêtes par seconde.

Hub'Eau implique également les citoyens dans l'évolution des API au travers de l'innovation ouverte. Cette démarche est présentée sur le site hubeau.eaufrance.fr : « *Pour des API toujours plus en phase avec les besoins utilisateurs, Hub'Eau a inauguré en 2018 une politique de bêta testing en organisant une campagne de tests ouverte avant la mise en production de chaque nouvelle API. D'une durée de quelques mois, ces campagnes ont pour objectif de recueillir un maximum de retours d'expérience des utilisateurs sur les points forts et les points faibles des API en construction. N'hésitez pas à nous faire parvenir vos remarques, relevés de bugs, demandes d'amélioration ou toute autre suggestion sur le forum de contribution Hub'Eau sur Github* ». Pour soutenir l'utilisation des données mises à disposition via les API, Hub'Eau a aussi produit des tutoriels.

⁷ Certaines annexes sont fictives

Chaque API est utilisable au sein d'applications et permet de récupérer des données comme l'API « Qualité des cours d'eaux » (annexe 6). L'infrastructure de Hub'Eau est présentée dans l'annexe 7. Pour des raisons de sécurité, l'adressage IP n'est pas visible.

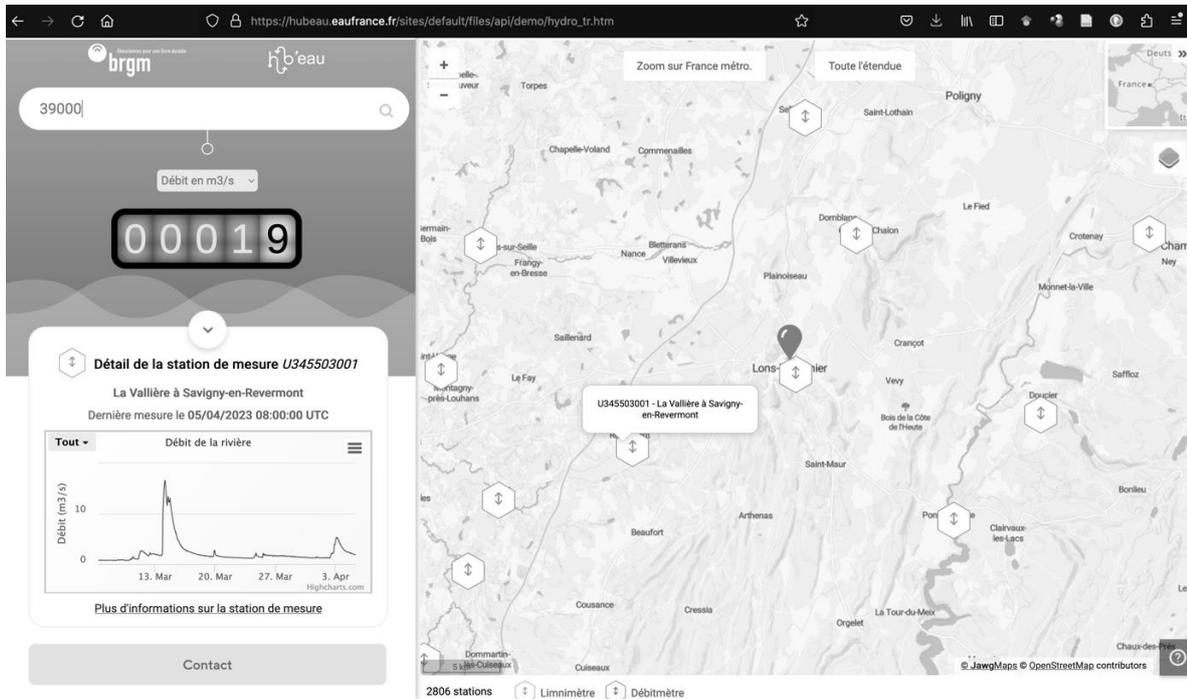
Production attendue

À PARTIR DES ELEMENTS DE CONTEXTE, DES ANNEXES ET DES BESOINS EXPRIMES, VOUS DEVEZ PROCEDER A UNE ANALYSE STRUCTUREE DU CAS EN PRESENTANT DES ELEMENTS RELATIFS AUX POINTS SUIVANTS :

- Les enjeux de gouvernance de l'API Hub'Eau et le rôle des parties prenantes dans cette gouvernance ;
- Concernant les API :
 - Une modélisation des données utilisées ;
 - Une proposition de solution technique de gestion des données tenant compte des contraintes de volume et de disponibilité inhérentes au contexte ;
 - Un processus de développement et de déploiement permettant de rendre disponible rapidement les correctifs et évolutions des API ;
 - Une critique argumentée de l'exemple de code exploitant l'API Hydrométrie, avec des propositions d'amélioration ;
- Concernant l'infrastructure :
 - Les problématiques de sécurité dans la configuration actuelle ;
 - Les possibles améliorations pour garantir une continuité et une qualité de service.

Annexe 1. Exemples d'utilisation de l'API Hydrométrie

Cette première capture d'écran illustre l'utilisation de l'API Hydrométrie directement via un navigateur en se connectant sur le site hubeau.eaufrance.fr et en indiquant le code postal "39000" (source: hubeau.eaufrance.fr)



La deuxième capture d'écran représente le site info-sécheresse.fr proposé par l'entreprise Imag'Eau, filiale du groupe SAUR, spécialisée dans la mesure de la qualité des nappes phréatiques. Le site info-sécheresse.fr propose des informations en temps réel sur la sécheresse sur le territoire français (métropole uniquement) à partir des données sur les nappes phréatiques, les cours d'eau et la pluviométrie.

FRANCE MÉTROPOLITAINE
Nappes phréatiques ⓘ
5 avril 2023

- Nombre de stations d'observations : 1550
- Nombre de nappes phréatiques suivies : 423 ⓘ
- Source des données : Hubeau (OFB) / ADES (BRGM)

ETAT DES MASSES D'EAUX
63

ETAT DES STATIONS D'OBSERVATION
305, 194, 215, 293

(Nappes phréatiques statistiquement le plus représentatif de la masse d'eau)
(Nappes phréatiques des stations)

Catégorie	Niveau très bas	Niveau bas	Niveau modérément bas	Niveau proche de la moyenne	Niveau modérément haut	Niveau haut	Niveau très haut	Indéfini
Probabilité d'occurrence	1 fois tous les 10 ans	1 fois tous les 5 ans	1 fois tous les 2,5 ans	Situation normale	1 fois tous les 2,5 ans	1 fois tous les 5 ans	1 fois tous les 10 ans	Absence de données depuis 15 jours
Indicateur piézométrique standardisé	< -1,28	De -1,28 à -0,84	De -0,84 à -0,25	De -0,25 à 0,25	De 0,25 à 0,84	De 0,84 à 1,28	> 1,28	N/A

Annexe 2 - Exemple de données fournies par l'API Hydrométrie

Requête HTTP

https://hubeau.eaufrance.fr/api/v1/hydrometrie/referentiel/sites?code_departement=44

Extrait du résultat

```
{
  "count": 30,
  "first":
  "https://hubeau.eaufrance.fr/api/v1/hydrometrie/referentiel/sites?code_departement=44&page=1&size=1000",
  "last": null,
  "prev": null,
  "next": null,
  "api_version": "1.0.1",
  "data": [
    {
      "code_site": "J7803020",
      "libelle_site": "La Chère à Châteaubriant [Béré]",
      "code_commune_site": ["44036"],
      "libelle_commune": ["CHATEAUBRIANT"],
      "code_departement": ["44"],
      "code_region": ["52"],
      "libelle_region": ["PAYS DE LA LOIRE"],
      "code_cours_eau": "J78-0300",
      "libelle_cours_eau": "la Chère",
      "libelle_departement": ["LOIRE-ATLANTIQUE"],
    },
    {
      "code_site": "J7824010",
      "libelle_site": "L'Aron à Grand-Fougeray et à Mouais",
      "code_commune_site": ["44105"],
      "libelle_commune": ["MOUAIS"],
    }
  ]
}
```

```

"code_departement": ["44"],
"code_region": ["52"],
"libelle_region": ["PAYS DE LA LOIRE"],
"code_cours_eau": "J7824000",
"libelle_cours_eau": "l'Aron",
"libelle_departement": ["LOIRE-ATLANTIQUE"],
},
{
"code_site": "J7833010",
...

```

Annexe 3 - Exemple de programme exploitant l'API Hydrométrie

siteDAO.py

```

import requests
from siteHydro import Site
from typing import List

class SiteDAO:

    #TODO Retourner l'ensemble des sites si plusieurs pages...

    def __init__(self, apiUrl: str):
        self.apiUrl = apiUrl

    def getAllSites(self) -> List[Site]:

        response=requests.get(self.apiUrl)

        if response.status_code in [200,206]:
            result = self.jsonToList(response)
        else:
            result=[]
        return result

```

```

def getSitesByDepartement(self, dep: str) -> List[Site]:

    response=requests.get(self.apiUrl + "?code_departement=" + dep)

    if response.status_code in [200,206]:
        result = self.jsonToList(response)
    else:
        result=[]

    return result

def getSitesByCoursEau(self, coursEau: str) -> List[Site]:

    response=requests.get(self.apiUrl + "?libelle_cours_eau=" + coursEau)

    if response.status_code in [200,206]:
        result = self.jsonToList(response)
    else:
        result=[]

    return result

def jsonToList(self, response: str) -> List[Site]:

    result=[]
    sites=response.json()['data']

    for site in sites:
        result.append(Site(site['code_site'],site['libelle_site'],\
            site['libelle_cours_eau'],site['libelle_commune']))

    return result

```

siteHydro.py

```

from typing import List

```

```

class Site:

    def __init__(self, code: str, libelle: str, coursEau: str, commune:
List[str]):

        self.code=code

        self.libelle=libelle

        self.coursEau = coursEau

        self.commune=commune

    def __str__(self):

        return "Code : " + self.code + ", libelle : " + self.libelle + ", \
        cours d'eau : " + str(self.coursEau)+ ", commune : " + str(self.commune)

```

main.py

```

from siteDAO import SiteDAO

if __name__ == '__main__':

    dao
SiteDAO("https://hubeau.eaufrance.fr/api/v1/hydrometrie/referentiel/sites")

    print("Liste des sites :\n")
    lesSites = dao.getAllSites()
    for site in lesSites:
        print(site)

    print("\nListe des sites de Loire Atlantique :\n")
    lesSites = dao.getSitesByDepartement("44")
    for site in lesSites:
        print(site)

    print("\nListe des sites situés sur l'Erdre :\n")
    lesSites = dao.getSitesByCoursEau("l'Erdre")
    for site in lesSites:
        print(site)

    #TODO Afficher l'ensemble des stations d'un site...

```

Annexe 4 - Extraits de la documentation de l'API Hydrométrie

Opérations liées au référentiel (sites et stations)

Le type de pagination pour les sites et stations n'est pas séquentiel et permet de sauter d'une page à l'autre de résultats dans n'importe quel ordre. En contre-partie, la profondeur d'accès aux résultats est limitée

Paramètres

- page : le numéro de page
- size : la taille de la page

Attributs

- Les attributs prev et next (définis à null si il n'y a pas de page précédente et/ou suivante) sont disponibles dans l'URL de la réponse pour éviter d'avoir à calculer les pages précédentes et/ou suivantes
- L'attribut first permet d'accéder à la première page des résultats,
- L'attribut last permet d'accéder à la dernière page des résultats,
- L'attribut count permet de compter le nombre total de résultats,
- L'attribut data permet d'accéder aux résultats sous forme de liste.

Opérations

Lister les sites hydrométriques

GET /v1/hydrometrie/referentiel/sites

Ce service permet d'interroger les sites du référentiel hydrométrique (tronçon de cours d'eau sur lequel les mesures de débit sont réputées homogènes et comparables entre elles). Un site peut posséder une ou plusieurs stations ; il est support de données de débit (Q)

Si la valeur du paramètre size n'est pas renseignée, la taille de page par défaut : 1000, taille max de la page : 10000.

Paramètres :

- code_site : code du site hydrométrique
- libelle_site : intitulé du site
- code_departement : code du département
- libelle_commune : nom de la commune
- libelle_cours_eau : nom du cours d'eau
- format : format de réponse attendu. Supportés : json, geojson (défaut : json)
- ...

Lister les stations hydrométriques

GET /v1/hydrometrie/referentiel/stations

Ce service permet d'interroger les stations du référentiel hydrométrique. Une station peut porter des observations de hauteur et/ou de débit (directement mesurés ou calculés à partir d'une courbe de tarage).

Si la valeur du paramètre size n'est pas renseignée, la taille de page par défaut : 1000, taille max de la page : 10000.

Paramètres :

- code_station : code de la station hydrométrique
- libelle_station : intitulé de la station
- code_site : code du site hydrométrique
- code_departement : code du département
- libelle_cours_eau : nom du cours d'eau
- format : format de réponse attendu. Supportés : json, geojson (défaut : json)
- ...

Réponses

<i>Code</i>	<i>Description</i>
200	OK, tous les résultats sont présents dans la réponse
206	OK, il reste des résultats
400	Requête incorrecte
401	Unauthorized
403	Forbidden
404	Not Found
500	Erreur interne du serveur

Source : <https://hubeau.eaufrance.fr/page/api-hydrometrie>

Annexe 5. Organisations impliquées dans l'usage et la production de données liées à Hub'Eau

(sources : eaufrance.fr, <https://www.sandre.eaufrance.fr>, data.eaufrance.fr/presentation)

Organisation	Activité
Système d'Information de l'Eau (SIE)	Dispositif créé par l'État pour le partage et la mise à disposition des données sur l'eau du secteur public. Le SIE poursuit également une mission d'analyse des pressions dues aux activités humaines et de l'état des eaux, sur la base d'une connaissance objective de l'état des milieux et des usages. Le SIE aide à la décision de la police de l'eau, à la planification, la prise en compte des risques liés à l'eau dans les politiques d'aménagement, ou la gestion des crues et des sécheresses. Le SIE fournit des données à d'autres systèmes d'information (santé, travail, risques, statistique publique, etc.)
Sandre	Le Sandre a pour mission d'établir et de mettre à disposition le référentiel des données sur l'eau du SIE. Ce référentiel, composé de spécifications techniques et de listes de codes libres d'utilisation, décrit les modalités d'échange des données sur l'eau à l'échelle de la France. D'un point de vue informatique, le Sandre garantit l'interopérabilité des systèmes d'information relatifs à l'eau
BRGM	Partenaire de l'OFB pour la mise en place de Hub'Eau et sa gestion.
OFB	Coordonne la partie open data du SIE. Partenaire du BRGM dans la mise en place de Hub'Eau et sa gestion.
Data Eau France	Plateforme de diffusion de données publiques ouvertes à la réutilisation dans les termes et les conditions de la <u>Licence Ouverte/Open Licence</u> .
Naïades	Organisation publique exposant des bases de données sur la qualité de l'eau, assurant leur qualité et leur sécurité. Poursuit une démarche de centralisation des données
Quadrige	Regroupement de 3 réseaux d'observation produisant des données sur la qualité de l'eau du littoral.

Annexe 6. Récupération de données ouvertes grâce à l'API "qualité des cours d'eaux"

Pour récupérer les résultats des analyses de nitrate dans ces stations depuis 2013, l'URL aura la forme suivante :

http://hubeau.eaufrance.fr/api/v2/qualite_rivieres/analyse_pc?

`libelle_parametre=Nitrates&date_debut_prelevement=2013-01-01&code_qualification=1&pretty`

`&fields=code_station, libelle_station, code_parametre, libelle_parametre, date_prelevement, resultat,symbole_unite,code_remarque,mnemo_remarque,code_statut,mnemo_statut,code_qualification,libelle_qualification`

Les résultats se présentent sous cette forme :

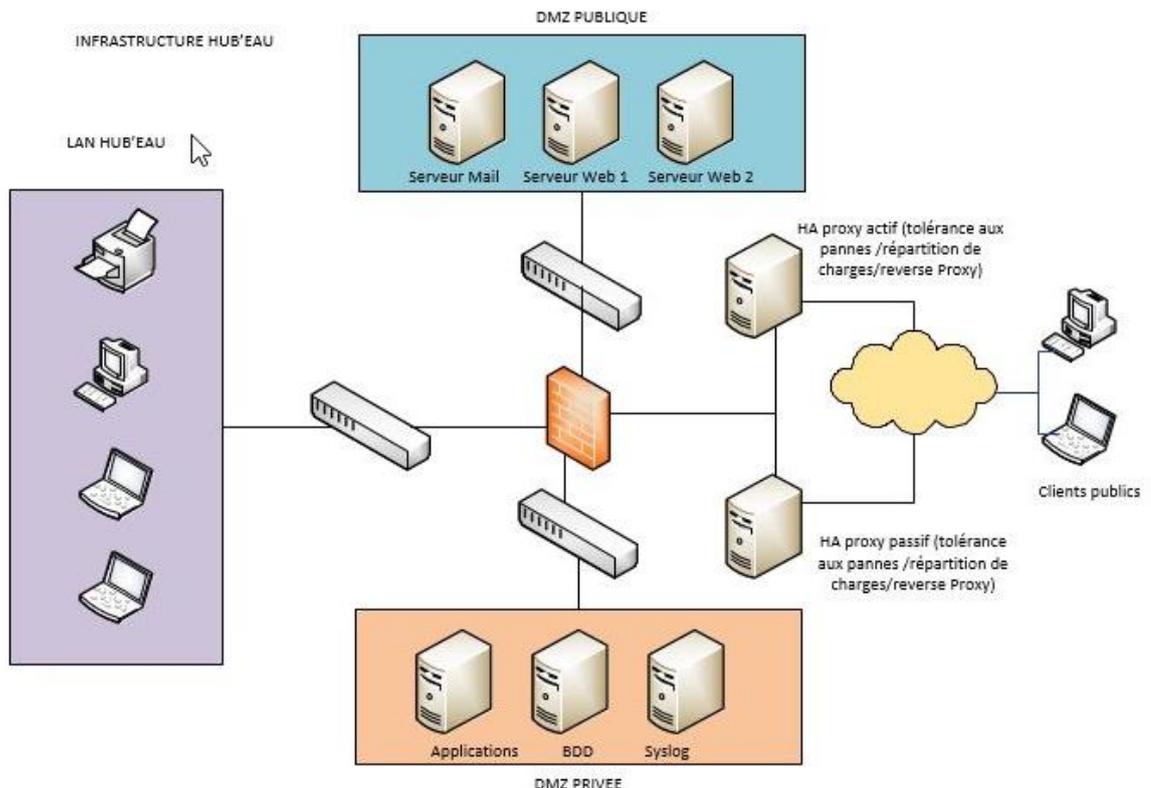
```

"data": [
  {
    "code_station": "02115725",
    "libelle_station": "LA CRUSNES À LONGUYON",
    "date_prelevement": "2013-01-22",
    "code_parametre": "1340",
    "libelle_parametre": "Nitrates",
    "resultat": 25,
    "symbole_unite": "mg(NO3)/L",
    "code_remarque": "1",
    "mneo_remarque": "Résultat > seuil de quantification et < au seuil de saturation ou Résultat = 0",
    "code_statut": "2",
    "mneo_statut": "Donnée contrôlée niveau 1 (données contrôlées)",
    "code_qualification": "1",
    "libelle_qualification": "Correcte"
  },
],
}

```

Une nouvelle réglementation impose de faire des prélèvements dans les stations tous les 2 mois. Hub'Eau prévoit de faire évoluer l'accès aux données historicisées. Les données récupérées grâce à la nouvelle version de l'API "qualité des cours d'eaux" permettraient aux utilisateurs d'alimenter une table contenant les éléments concernant les prélèvements passés ainsi qu'une colonne contenant la date du prochain prélèvement. L'équipe Hub'Eau se pose la question de nouveaux usages générés par l'évolution de la réglementation.

Annexe 7. Infrastructure de Hub'Eau



ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Le sujet portait sur le développement d'un ensemble d'API sur l'eau par le BRGM. Comme le sujet l'explique, le projet Hub'Eau vise une démocratisation de l'accès aux données sur l'eau sur le territoire français. Pour cela l'Office Français de la Biodiversité (OFB) et le Bureau de Recherche en Géologie et en ressources Minières (BRGM) se sont associés pour faciliter l'accès aux données sur l'eau pourtant produites par une constellation d'organisation. Le projet a, entre autre, consisté en la production de nouveaux services liés à la donnée, mais également de supports. Il inclut également la mise en lieu de très nombreuses organisations travaillant sur les données et l'environnement et la clarification des rôles dans un écosystème de données.

Le sujet permettait aux personnes candidates de mettre en évidence aussi bien leurs compétences techniques qu'analytiques, cela dans des domaines aussi variés que le développement, la modélisation et la gestion des bases des données, les infrastructures et réseaux, la gouvernance des données et des SI, la gestion de projet ou encore la gestion des relations entre les organisations.

Le domaine du développement, par exemple, pouvait être traité d'un point de vue très technique en proposant d'implémenter et de tester une classe Station (comme le suggéraient les extraits de la documentation de l'API Hydrométrie), en mettant en place un mécanisme d'exceptions pour gérer les cas d'erreur, ou encore en proposant un algorithme de pagination de l'affichage des résultats renvoyés par l'API. Ce domaine du développement pouvait également permettre à la personne candidate de mener une réflexion moins technique sur l'architecture applicative, sur le choix d'une API standardisée pour l'ouverture des données, ou encore sur l'utilisation de patrons de conception pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de développement.

De même, le sujet permettait d'aborder les bases de données aussi bien au travers de l'écriture de requêtes d'interrogation complexes, qu'au travers d'un travail de réflexion sur la modélisation du domaine étudié, ou encore en abordant la question de la disponibilité des données et de son maintien.

Le sujet permettait également de dégager une problématique transverse servant de fil conducteur pour aborder les nombreux aspects des SI. Ainsi, par exemple, il nous semble que la problématique de la cybersécurité pouvait amener la personne candidate à construire un exposé structuré abordant aussi bien des aspects très techniques du développement ou des réseaux, que des aspects plus humains ou organisationnels évoqués plus haut.

Les éléments livrés dans le sujet permettaient également d'analyser et de faire évoluer l'infrastructure en fonction des besoins et contraintes d'Hub'Eau. En effet il était possible de réorganiser les éléments de l'infrastructure dans les différentes parties du réseau (DMZ privée, DMZ publique, LAN, WAN) mais également d'apporter des solutions sécuritaires nécessaires dans chacun de ces réseaux.

Pour cela il était nécessaire de distinguer les données provenant des différents capteurs et accessibles à tous des données émanant du Lan d'Hub'Eau. La bonne appréhension de l'écosystème était là encore indispensable pour pouvoir aborder les questions afférentes à l'infrastructure.

OPTION E – Production de services, secteur de la restauration, de l’hôtellerie et du tourisme

SUJET PROPOSÉ

Pour la session 2023, le cas du cabinet de conseils Partner Advisors a été proposé. Le sujet ainsi que des pistes d’exploitation sont fournis *infra*.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	4
Moyenne	9.75
Écart type	
Note minimale	6
Note maximale	16
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	3
Comprises entre 10 et moins de 14	0
Égales ou supérieures à 14	1

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DES SUJETS PAR LES CANDIDATS

OBSERVATIONS SUR LE FOND

L’épreuve orale est composée d’un exposé d’une durée de 40 minutes maximum et d’un entretien d’une durée de 20 minutes maximum. Elle consiste à traiter un cas pratique relatif au secteur THR comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

Une bonne prestation repose sur une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité. Des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas sont présentées avec appuis de fondamentaux, d’outils, de références scientifiques rattachés au sujet. Une problématique est clairement posée. Les choix stratégiques et opérationnels retenus sont formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée. Les préconisations émises, en lien avec le diagnostic, sont hiérarchisées, évaluées, le cas échéant, d’un point de vue organisationnel, financier et temporel. Toute bonne prestation inclut des réponses précises, concises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l’entretien.

L’épreuve orale a, notamment, pour objet de valider quatre éléments clés.

Le premier apprécié est la maîtrise du socle de connaissances de base en GRH, Marketing, Stratégie et Management. La convocation des connaissances doit être adaptée en fonction du sujet proposé.

Le jury est sensible à une sélection de connaissances pertinentes plutôt qu’à un étalage sans structure de connaissances éparses.

Le deuxième élément évalué porte sur la capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'appropriier le contexte dans lequel une organisation évolue et confronter celui-ci aux caractéristiques de cette dernière. Les informations situées en annexe permettent cette construction et ne doivent pas faire l'objet d'une simple paraphrase. Dans l'hypothèse où le candidat estimerait manquer de données ou d'informations, il est tout à fait libre d'en postuler d'autres à la condition que celles-ci fassent l'objet d'hypothèses ou d'axiomes clairement précisés. Du diagnostic effectué émerge une problématique qui doit être considérée comme une question majeure que se pose toute personne responsable d'une structure relevant du secteur THR.

La troisième composante évaluée est l'aptitude du candidat à formuler des propositions cohérentes et d'apporter un ensemble de réponses à la problématique posée.

Enfin, l'entretien avec le jury, qui suit l'exposé de la personne candidate, permet d'évaluer une quatrième dimension : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre. La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés afin de compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances académiques attachées au secteur THR. Ce temps d'échange conduit la personne candidate à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non faisabilité ou l'adaptation nécessaire de choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel. La personne candidate peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'elle n'avait pas pu ou su mettre en avant lors de l'exposé. Cette seconde partie de l'épreuve nécessite de la part de la personne candidate un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture et assertivité.

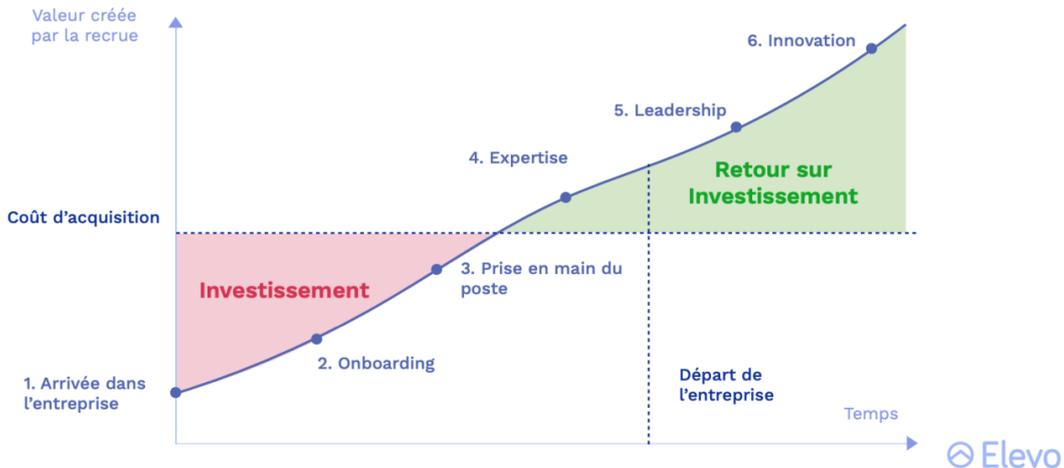
OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le jury encourage l'utilisation d'une présentation vidéo-projetée lors de l'exposé. Elle permet en effet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre au candidat la possibilité de démontrer une certaine aisance, en matière de communication et de comportement, attendue d'une enseignante ou d'un enseignant. Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans faute d'orthographe. Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Outre les conseils déjà prodigués, les candidats sont invités à une préparation spécifique de l'épreuve orale. Regard vers le jury, rythme de la voix, vocabulaire et langage corporel doivent être travaillés afin de soutenir et de mettre en évidence la pertinence des propos du candidat. Il est conseillé aux candidats de préparer leurs expressions verbales et para verbales. L'épreuve orale n'est pas une épreuve où l'on parle. C'est une épreuve où l'on communique, l'on intéresse et l'on convainc.

Les pertes astronomiques causées par le départ d'un talent



<https://www.elevo.fr/articles/le-vrai-cout-du-turn-over-et-de-la-perde-des-talents>

Par un message publié sur son site, en date du 20 Juin 2022, Pôle Emploi évalue à 100 000 le nombre de salariés manquants dans le secteur HCR. *Neo-sphere.fr* confirme cette situation et l'étend au secteur du tourisme. De plus, *Capital.fr* précise que le transport aérien n'échappe pas à cette dynamique. Pour l'été 2023, les prévisions indiquent que Lufthansa annulera près de 34 000 vols en raison d'un manque de personnels.

Une telle situation trouverait son origine dans la pandémie de la Covid-19. Faute d'activité économique, les personnels ont perdu leur emploi et ont trouvé un substitut. La relance économique qui suit place des entreprises dans une situation délicate : celles-ci ne sont pas en mesure de répondre aux attentes du marché.

En 2017, certaines compagnies aériennes low cost européennes connaissaient un ralentissement de leurs activités à la suite de la démission de pilotes attirés par d'autres transporteurs leur offrant de meilleurs avantages.

Des facteurs endogènes et exogènes sont donc de nature à influencer les acteurs de l'organisation et à altérer l'avantage concurrentiel de cette dernière.

En votre qualité de responsable du cabinet de conseils Partner Advisors, vous devez présenter un exposé précisant la dynamique des GRH et ses conséquences pour les entreprises relevant du secteur THR. Vous associerez à votre réflexion les éventuelles influences sur les parties prenantes à prendre en considération dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Vous utiliserez vos connaissances personnelles et le dossier documentaire ci-joint.

Annexe 1

Les mutations du rapport au travail, un marqueur d'innovation : plus libres, donc plus responsables
La Tribune (France), n°. 7542
mercredi 11 janvier 2023

CHRONIQUE. La Marque Employeur et la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (RSE) dessinent un nouveau rapport au travail, aussi bien du point de vue de l'entreprise que de celui des collaborateurs. Le sens même à donner au travail s'en trouve profondément innové. Longtemps synonyme de contrainte et de soumission nécessaire pour gagner sa vie, le travail pourrait bien aujourd'hui être porteur, plus qu'il ne l'a jamais été, d'une promesse d'émancipation où l'accomplissement individuel peut rejoindre l'amélioration collective.

Contrairement à ce que l'on pense trop souvent, l'innovation n'est pas un phénomène qui se cantonne à l'augmentation des performances de la technologie digitale ou à la création de nouveaux produits ou services. L'innovation réside aussi dans l'invention de nouveaux usages dans des domaines aussi divers que l'économique, le social, le sociétal ou l'écologique, entre autres. Ces usages naissent souvent d'une base technologique permettant l'émergence de nouvelles façons d'être, d'agir ou de communiquer. Parmi ces usages, les mutations du rapport au travail auxquelles nous assistons depuis quelques temps font partie des manifestations significatives de ce type d'innovation.

Le concept de Marque Employeur et la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (RSE) sont deux marqueurs forts où se dessine un nouveau rapport au travail, aussi bien du point de vue de l'entreprise que de celui des collaborateurs. Le sens même à donner au travail s'en trouve profondément innové.

L'entreprise entre valeur et valeurs

Marque Employeur et RSE témoignent d'une profonde évolution de l'entreprise et de son rôle. Les implications de ces deux concepts sont multiples, notamment pour les collaborateurs.

Apparue dans les années 90, la notion de Marque Employeur témoigne d'une ouverture nouvelle de l'entreprise. La marque était traditionnellement tournée vers l'extérieur (ses clients, qu'elle doit satisfaire), et l'employeur, orienté en direction de l'intérieur (des collaborateurs présents pour remplir une fonction). Avec le rapprochement des termes « marque » et « employeur », l'entreprise est entrée aujourd'hui dans une nouvelle étape. Sa mission est désormais cruciale, et doit être perçue et comprise pour susciter une plus grande adhésion des différents publics. En effet, l'époque impose plus de transparence. Il s'agit alors pour l'entreprise d'offrir une plus grande lisibilité de son intérieur, autrefois envisagé comme une « boîte noire » inaccessible au public. Le concept de Marque Employeur concrétise cette convergence entre le « dedans » et le « dehors » de l'entreprise. C'est ainsi que la RSE s'est imposée comme une dimension déterminante : les parti-pris « intérieurs » de l'entreprise donnent le sens à son action « extérieure ». La mission, la culture et les valeurs sur lesquelles elle est bâtie aussi bien que ses engagements en matière sociale et écologique concernent désormais ses clients autant que ses collaborateurs. D'ailleurs, ceux-ci sont désormais considérés comme des clients à part entière de l'entreprise, et non plus comme des opérateurs interchangeable. L'entreprise a donc désormais des clients extérieurs (la clientèle au sens traditionnel du terme) et des clients « intérieurs » (les collaborateurs). Ainsi, tous comme les clients, ceux-ci doivent être attirés, séduits, fidélisés, pour devenir éventuellement des ambassadeurs capables d'attirer de nouveaux talents.

En mettant en avant identité, culture et valeurs de l'entreprise, la Marque Employeur et la politique RSE sont chargées de susciter l'adhésion des collaborateurs, de générer un enthousiasme allant bien au-delà du fait d'avoir un emploi et des avantages sociaux associés. La fierté de travailler pour une

marque engagée dans le progrès social (autonomie, travail hybride, pratiques managériales, flexibilité des horaires) se double d'une vigilance particulière vis-à-vis de la politique RSE (protection de l'environnement, diversité, égalité des genres, accessibilité, etc.) de l'entreprise. La possibilité de recruter des collaborateurs qualifiés, devenus des clients particulièrement exigeants - et qui, dans certains secteurs n'ont que l'embaras du choix - est aujourd'hui à ce prix.

La Marque Employeur assure ainsi le même rôle de communication convaincante vis-à-vis des collaborateurs que le fait la marque dans sa communication vis-à-vis de ses clients externes. Au même titre que l'on parle d'expérience client, on parle d'ailleurs aujourd'hui d'expérience collaborateur. L'entreprise organise ainsi une « symétrie des attentions » où un service client de qualité est le résultat direct de la considération apportée à ses collaborateurs. Une Marque Employeur forte et bien identifiée est donc devenue un élément indispensable à la croissance, voire à la crédibilité d'une entreprise. C'est aujourd'hui un puissant marqueur de sa vitalité ainsi qu'un catalyseur de visibilité.

On voit donc bien comment le rapport au travail améliore l'ensemble de l'entreprise (ses structures et ses process, autant que ses produits ou ses services), et comment, en conséquence, il est un élément direct d'innovation qui contribue essentiellement à la création de valeur.

Le travail comme affirmation de soi

Au-delà des conditions et modalités nouvelles de travail qui se jouent dans ces mutations, l'un des éléments d'innovation les plus profonds et les plus significatifs est le sens du concept de travail lui-même. À travers une crise sans précédent des vocations et des motivations dont le phénomène de « Grande Démission » est la trace la plus visible, nous assistons à un historique changement de sens de ce qu'est le travail.

Cette étape est largement mobilisée par une nouvelle génération porteuse d'idéaux et d'espoirs nouveaux qui appelle de toutes ses forces à une « bifurcation ». La cérémonie de remise des diplômes de l'école AgroParisTech l'an passé en est un parfait exemple. À cette occasion, les jeunes ingénieurs ont plaidé pour un changement radical vis-à-vis des « jobs destructeurs » qui contribuent aux ravages écologiques occasionnés par certains acteurs de l'agrochimie. Dans le même esprit, le discours de remise des diplômés de Polytechnique a rappelé à l'assistance que « l'objectif doit être de servir l'intérêt général. Cette responsabilité, c'est aussi la vôtre (lien : <https://www.brut.media/fr/nature/le-discours-de-revolte-des-jeunes-diplomes-de-polytechnique-fc1e73b2-369f-4f75-8ab5-e28edc69dda5>) ».

Historiquement assimilé à l'effort et à la pénibilité, le travail est traditionnellement perçu comme une chose subie, un mal nécessaire, une obligation à laquelle il est impossible de se soustraire. D'ailleurs, l'étymologie du mot renvoie au latin médiéval *trepalium*, un instrument de torture. On travaille parce qu'on n'a pas le choix. Sous l'ancien régime, par exemple, on est serf soumis à la domination d'un seigneur qui assure la protection en échange de la servitude et la sécurité militaire en échange du travail. Conscientes des souffrances associées au terme, la plupart des utopies révolutionnaires ont tenté, chacune à leur manière, de dissocier travail et pénibilité.

À l'opposé de cette conception, on commence aujourd'hui à aborder le travail d'un autre point de vue. Dans un renversement complet de perspective, l'activité rémunérée est en train d'être perçue, à tort ou à raison, comme un lieu de la manifestation de sa liberté, un espace favorable à l'affirmation de ses idées et à l'imposition de ses valeurs. De symbole d'aliénation, le travail pourrait bien devenir un dispositif de libération, un élément de mieux vivre, la voie d'un meilleur accès au partage collectif de valeurs et d'une augmentation du bien commun, etc. Longtemps synonyme de contrainte et de soumission nécessaire pour gagner sa vie, longtemps assimilé à une corvée, le travail pourrait aujourd'hui être porteur, plus qu'il ne l'a jamais été, d'une promesse d'émancipation où l'accomplissement individuel peut rejoindre l'amélioration collective. Cette perception nouvelle à considérer le travail comme un outil de libération et non plus comme un élément d'asservissement est une innovation humaine de la plus haute importance.

Cette évolution est évidemment facilitée, voire rendue pleinement possible, par la technologie. Elle s'inscrit dans le cadre d'une volonté globale de changement manifestée par les individus et les peuples. Le mouvement des « gilets jaunes », par exemple, était lui aussi le signe d'un profond besoin de changement. Il résultait d'une volonté de moins subir, d'avoir de meilleures conditions de travail, des niveaux de salaire plus décents, et le désir de s'attaquer autant au problème de la « fin du mois » qu'à celui de la « fin du monde ».

La modification à laquelle nous assistons actuellement rajoute encore une strate d'évolution : elle n'est plus seulement le signe d'un besoin de moins subir, mais également celui d'arriver avec ses valeurs, ses envies, ses désirs, et de les manifester à son employeur. Dans les réunions avec les candidats dans de nombreuses branches d'activité, le rapport entre le DRH et les candidats s'est complètement inversé. C'est désormais le DRH qui doit faire de efforts de séduction, se montrer convaincant pour convaincre le candidat que son entreprise vaut la peine d'être choisie. Redistribuant ainsi les cartes de l'influence dans l'entreprise, cette inversion rééquilibre les positions de pouvoir entre employeurs et employés. Elle est ainsi très cohérente avec la logique générale de l'innovation qui modifie sans cesse l'état des choses pour établir de nouvelles frontières entre ce qui est possible et ce qui ne l'est pas.

Ainsi, le rapport au travail qui était classiquement perçu comme appartenant au registre du social ou du politique rentre aujourd'hui de plein droit dans celui de l'innovation, au sens où celle-ci est capable d'assurer une évolution vers le mieux.

Une Responsabilité Économique des Collaborateurs (REC) ?

Mais, comme à chaque étape de progrès, ce « mieux » n'est pas univoque. La technologie ouvre des libertés, en posant trop rarement la question de la responsabilité, notamment individuelle, face à cette liberté. Qu'en faire? Comment l'utiliser au mieux? Faut-il juste en profiter le plus possible, et comment ? Ou bien, faut-il aussi en profiter pour se poser de nouvelles questions, et établir de nouveaux équilibres ? L'une de ces questions pourrait être : comment les collaborateurs doivent-ils agir pour bien user - c'est-à-dire avec justesse - du nouveau pouvoir qui leur est accordé?

Avec la Marque Employeur et la RSE, les efforts d'innovation dans le rapport au travail ont jusqu'ici essentiellement reposé sur les initiatives de l'entreprise. Mais, à partir du moment où le travail est envisagé comme lieu de liberté et d'affirmation de soi, une responsabilité nouvelle incombe logiquement aux collaborateurs.

Si l'entreprise est aujourd'hui largement co-produite par tous ceux qui la font, aussi bien les clients, que les dirigeants, ou les collaborateurs, ces derniers devraient, entre autres, prendre en compte les aspects économiques, dont ils sont très souvent exemptés. Ainsi, au même titre que les entreprises sont aujourd'hui tenues d'afficher une politique RSE conséquente, les collaborateurs pourraient de leur côté adopter un nouvel indice de responsabilité spécifique, intégrant le réalisme économique. Pour leurs revendications et leurs façons d'agir, que ce soit individuellement ou à travers leurs organisations syndicales, ils mettraient ainsi en place une politique de Responsabilité Économique des Collaborateurs (REC). Cette REC serait conçue pour s'intégrer à la RSE ou développée de façon autonome, parallèlement à elle.

Annexe 2

Marque employeur : un outil pour attirer et fidéliser les talents
<https://www.trajec-toires-tourisme.com/marque-employeur-outil-attirer-fideliser-talents/>
PUBLIÉ LE 07 NOVEMBRE 2022

Dans un précédent article, nous vous parlions des nouvelles tendances en matière de recrutement. La Marque Employeur est intimement associée à l'évolution des process de recrutement et constitue, quand elle est bien travaillée, un levier de performance pour optimiser ses recrutements et fidéliser ses collaborateurs.

En effet, face à des attentes de plus en plus élevées des salariés, face à la surabondance de l'offre au regard de la demande, les entreprises doivent s'adapter en valorisant mieux leurs offres d'emploi et leur culture.

Mais attention, elle ne se résume pas à l'image de marque de l'entreprise ! Cela englobe à la fois l'image, l'identité, les pratiques de l'employeur et les relations avec toutes les parties prenantes (candidats, clients, partenaires, collaborateurs).

Marion Richez, cheffe de projet en stratégies de recrutement et marque employeur chez Adéquat Intérim & Recrutement, qui accompagne des entreprises dans leur stratégie de sourcing, recrutement et visibilité, délivre ses conseils pratiques.

Marque Employeur : de quoi parle-t-on exactement et comment la créer ?

La Marque Employeur c'est toutes les actions et leviers que l'on mobilise pour attirer des candidats et fidéliser des collaborateurs.

Chaque entreprise a une marque employeur. Reste à savoir si cette dernière est suffisamment positive pour attirer les talents, suffisamment différenciante pour convertir et suffisamment engageante pour retenir les talents.

Travailler une marque employeur, c'est faire sens avec :

- L'histoire, l'ADN et la raison d'être de l'entreprise
- La vision et l'ambition de cette dernière
- La culture d'entreprise, les pratiques managériales
- Tout ce qui la différencie des autres entreprises : ses atouts et forces comme ses axes d'amélioration pour jouer la carte de la transparence totale
- La promesse employeur c'est d'ailleurs ce qui résume en 1 phrase l'essence de la marque employeur. Ce n'est pas un simple slogan car cette promesse doit être :
 - Authentique pour éviter la déception et un décalage avec la réalité terrain
 - Unique pour se différencier et créer le sentiment d'appartenance
 - Engageante pour fédérer et embarquer

Une fois sa promesse employeur formalisée, on définit des messages clés. Ce discours de preuves vient appuyer les éléments de langage et sert d'arguments et d'éléments de langage pour valoriser et nourrir sa promesse employeur.

Exemple : Nous accompagnons la montée en compétences de nos salariés -> preuve : chaque mois, nous faisons 2 éductours pour découvrir le territoire et former les salariés.

Une fois le discours et le wording pensés, la promesse employeur se traduit dans un concept visuel et une déclinaison graphique en campagne créative. Il faut ensuite rendre visible sa Marque Employeur sur ses différents supports de communication (site *web*, réseaux sociaux, print...), ses annonces d'emploi, son discours de recruteur, mais aussi auprès des différents services de l'entreprise. Il faut multiplier les canaux de diffusion, les formats de publication, créer de la récurrence pour augmenter la visibilité et l'appropriation du message.

Exemple : la mise en avant de collaborateurs par des portraits est un des exemples de communication autour de la Marque Employeur. Dans l'interview, on peut notamment demander à son collaborateur « Pour toi, l'innovation dans ton office de tourisme c'est quoi ? » ou encore « Comment tu imagines le métier de Conseiller en séjour demain ? »

Qui construit la Marque Employeur ?

La Marque Employeur, ce n'est pas uniquement une vision de la direction ! C'est un travail collectif qui associe les services RH, Communication mais aussi des opérationnels. Intégrer les collaborateurs, des nouveaux arrivants, des candidats et même des anciens salariés est essentiel. En les écoutant et en prenant le pouls via des baromètres et des entretiens, on analysera le ressenti réel et la vision de l'entreprise en externe comme en interne. Ce diagnostic aide ensuite à formaliser une promesse employeur qui sera vraie.

« Il vaut mieux ne pas avoir de marque employeur qu'en avoir une qui soit trop éloignée de la réalité. C'est un vrai travail intrinsèque qui doit être fait ! »

Décathlon est un bel exemple de marque employeur. Le groupe – l'une des marques préférées des Français – a commencé à travailler très tôt dès 2011 sur sa marque employeur. Aujourd'hui visible sur internet et régulièrement citée comme l'une des meilleures marques employeur, Decathlon est l'une des entreprises les mieux notées par ses salariés en termes de qualité de travail. L'entreprise affiche d'ailleurs des valeurs uniques qui sont accompagnées à chaque fois de preuves tangibles et chiffrées et déploie de nombreuses actions pour diffuser sa Marque Employeur, attirer les nouveaux talents et rendre ses salariés ambassadeurs de la marque.

Comment mesurer l'impact de sa Marque Employeur ?

Travailler sa Marque Employeur passe par plusieurs chantiers qui sont souvent imbriqués, on ne peut donc pas réserver des résultats à une seule action.

Quelques indicateurs à suivre sur le court et long terme :

- La conversion candidatures sur ses offres d'emploi
- L'évolution des visites sur le site carrière
- L'adéquation des profils avec la culture d'entreprise
- La notoriété de l'entreprise dans les baromètres
- La réputation et les notations sur les sites d'avis
- On a aussi des indicateurs relatifs à la fidélisation des collaborateurs :
- L'évolution du turn-over
- Le taux de maintien en emploi
- La durée de carrière des salariés dans l'entreprise
- Le nombre de cooptation (= les collaborateurs qui apportent des candidatures). En règle générale, si un salarié recommande quelqu'un dans son entreprise c'est qu'il est attaché à sa structure

L'engagement des collaborateurs avec le nombre de communications partagées et messages diffusés par les collaborateurs en externe

Travailler sa Marque Employeur, c'est donc aussi œuvrer à une meilleure expérience collaborateur ?

Tout à fait ! Aujourd'hui, si on veut se différencier sur le marché du travail, on est obligé de travailler sur les conditions de travail, sur la RSE et la QVT.

Un exemple concret : SantéVet, qui vend des mutuelles animales, vient de mettre en place 2 jours de congés supplémentaires quand un salarié adopte un nouvel animal, et 1 jour lors du décès de son animal. Par cette politique RH, l'entreprise envoie un signal fort aux candidats et salariés qu'elle prend à cœur le bien-être animal et qu'elle recherche, par la même occasion, des collaborateurs en phase avec ces valeurs.

Dans le même esprit, on retrouve aussi des boîtes qui rallongent le congé paternité de leurs salariés, au-delà du cadre légal, d'autres qui déploient la semaine de 4 jours... Tous ces avantages contribuent à une meilleure qualité de vie au travail, au bien-être des salariés, et servent ainsi la Marque Employeur de l'entreprise.

Le groupe hôtelier Lavorel a retravaillé récemment sa politique d'attractivité, ce qui va nourrir parallèlement leur Marque Employeur. Il a notamment travaillé sur la grille des salaires, sur les amplitudes horaires... Un vrai atout différenciant pour tenter d'attirer des candidats qui ont délaissé le milieu de l'hôtellerie et de la restauration.

La QVT ne se résume plus aujourd'hui à installer un baby-foot en salle de pause et à proposer des cours de yoga. Les candidats et salariés sont aussi à la recherche de management plus bienveillant, de conditions de travail sereines, de formations, d'évolutions de carrière...

Il est essentiel de comprendre que la Marque Employeur ce n'est pas seulement une belle image ou une campagne de com. La réalité terrain doit suivre ensuite derrière !

D'ailleurs, la brique ultime de la Marque Employeur, c'est l'Employee Advocacy, une stratégie d'ambassadeurs internes. Quand les collaborateurs diffusent à leur tour les valeurs de l'entreprise, c'est le signe que sa marque employeur est bien installée.

Dans le secteur du tourisme, la notion d'ambassadeurs est d'autant plus importante que la promotion de la destination fait intrinsèquement partie des missions des équipes. Avec une Marque Employeur et une QVT optimisée, les salariés satisfaits seront encore plus en mesure de porter leur structure et leur territoire. C'est donc gagnant / gagnant !

Annexe 3

LA MARQUE EMPLOYEUR AU SERVICE DES DESTINATIONS

<https://responsable.lyon-france.com/actualites/inspirations-durables/la-marque-employeur-au-service-des-destinations>

Une étude menée par Harris Interactive en Février 2022 révèle de nouvelles attentes concernant les sujets RSE de la part des Français. En effet, 77 % d'entre eux considèrent qu'une politique RSE ambitieuse est un critère important, voire prioritaire. Parallèlement, 75% estiment que les engagements pris sont superficiels et considèrent qu'il s'agit surtout d'une stratégie marketing.

Pour creuser le sujet :

Alors comment les entreprises et institutions peuvent-elles travailler leur marque employeur au travers d'une politique RSE rondement menée ? La Rochelle Technopôle a lancé son programme d'accompagnement et de sensibilisation afin de travailler collectivement et localement à l'adaptation et à la transition économique du territoire.

Ce programme permettra de réunir les acteurs du territoire, dans une démarche de co-réflexion, autour de thématiques telles que le changement climatique, l'économie circulaire, et les politiques RSE. Ainsi, l'atelier "Mettre en pratique une démarche RSE" permettra de guider les acteurs afin d'établir un plan d'action aligné avec leur entreprise et actionnable au quotidien

En savoir plus sur la TraverSEe

L'impact pour le tourisme lyonnais :

Ces nouvelles attentes concernant la marque employeur doivent être au cœur des politiques internes, d'autant plus que de nombreux (jeunes) talents ou collaborateurs attendent de leur entreprise ou partenaire des engagements concrets. In fine, la compétitivité des entreprises et des collectivités est en jeu, il est donc nécessaire de s'emparer de ces thématiques.

Quelques pistes de réflexion ...

Dans un premier temps vous pouvez mener un travail d'introspection afin de savoir quelles valeurs véhicule votre structure et connaître la vision perçue et vécue des collaborateurs & clients vis-à-vis de votre marque. L'analyse des recherches Internet et la réalisation d'enquêtes peuvent vous aider à y parvenir.

Une fois identifiées, posez-vous les bonnes questions ! Ma communication et mon univers de marque valorisent-ils suffisamment mes valeurs ? Dois-je travailler sur un plan d'engagement et mettre en place une véritable politique RSE dans mon entreprise ? Elle vous engage à diminuer son impact environnemental, social et éthique.

Le service Tourisme Responsable d'ONLYON Tourisme organise régulièrement des ateliers et met à votre disposition des outils pour vous guider dans ces démarches. AFNOR propose également un outil gratuit en ligne de diagnostic RSE.

Un exemple pour s'inspirer ?

Annexe 4

Enquête sur le turnover : analyse des résultats

<https://www.lhotellerie-restauration.fr/journal/salon-concours-syndicat-association/2017-01/enquete-comment-lutter-contre-le-turnover.htm>

L'Hôtellerie Restauration et le cabinet CHD Expert ont lancé une enquête en décembre dernier auprès des professionnels de l'hôtellerie-restauration pour savoir quels sont, selon eux, les moyens de fidéliser le personnel et d'éviter ainsi le turnover. L'enquête a enregistré 1 740 répondants (1 062 employés et 679 employeurs).

Au début de l'enquête, nous avons demandé aux répondants de dire ce qui était mis en place dans leur établissement concernant la fidélisation des collaborateurs, aussi bien aux employeurs qu'aux employés. Nous avons recueilli beaucoup de commentaires.

En voici la synthèse : si 50 % des salariés estiment que leur employeur ne fait rien pour les fidéliser, 85 % des patrons disent mener des actions pour fidéliser leurs salariés. On note ainsi une distorsion dans la perception qu'ont les uns et les autres des actions entreprises. Du côté des employeurs, ce que l'on retrouve le plus, ce sont des mesures au niveau des horaires et congés, alors que les attentes des salariés se retrouvent davantage dans des considérations d'ordre financier, d'où ce décalage.

Côté salariés (1062 répondants)

- Près de la moitié des salariés estiment que leur employeur ne fait rien pour les fidéliser
- Pour 9 % : principalement des primes diverses ou des cartes cadeaux, des avantages en nature (repas, boissons...)
- Pour 6 % : des salaires en augmentation ou plus élevés ainsi que des horaires et congés adaptés, flexibles, supplémentaires
- Pour 5 % : une bonne ambiance, détente
- Pour 3 % : de l'écoute et de la communication
- Pour 2 % :
 - une mise à disposition d'un logement,
 - le respect,
 - des sorties et événements organisés,
 - des formations,
 - un bon management,
 - un employeur accessible et à l'écoute,
 - et un 13^{ème} mois
- Pour 1 % : des heures supplémentaires payées ou récupérées, de la reconnaissance, un esprit d'équipe, une évolution possible

Côté employeurs (679)

- Seuls 15 % des employeurs estiment ne rien faire pour fidéliser leurs employés
- Pour 23 % : principalement des mesures sur les horaires et congés : respect des planning, annualisation, aménagement des horaires, 6^{ème} semaine de congés payés...
- Pour 21 % : des salaires qui sont en moyenne plus élevés ainsi que la mise en place de primes diverses (intéressement, objectifs...)
- Pour 13 % : des chèques cadeaux, des avantages en nature, avantages sociaux...
- Pour 9-8 % : un bon management avec des réunions, des débriefs, l'implication des employés dans la vie de l'entreprise, de l'écoute et une communication ainsi qu'une bonne ambiance
- Pour 7 % : de bonnes formations et un respect envers les employés
- Pour 5-4 % : le relationnel, responsabiliser ses employés, avoir de la reconnaissance envers ses salariés.

En deuxième lieu, nous avons posé la question suivante :

Pour les salariés : **Parmi les éléments suivants*, lesquels vous convaintraient de rester chez le même employeur ?**

Pour les employés : **Quels pourraient être les moyens, parmi les éléments suivants*, de fidéliser vos salariés et de limiter ainsi le turnover ?**

Sur les quatre éléments cités comme les plus déterminants pour fidéliser le personnel, employeurs et salariés se rejoignent sur trois d'entre eux. La revalorisation des salaires est, d'un côté comme de l'autre, vue comme le principal élément de fidélisation. Ils se retrouvent également au sujet des bonnes conditions de travail, important facteur de stabilité dans une entreprise (cités à 34 % chez les salariés, 27 % chez les employeurs). Le versement de primes, autre élément pécuniaire, est également commun aux employés et aux patrons (cité dans 27 % des réponses des premiers, et 28 % de celles des seconds). En revanche, la question de l'intéressement aux bénéfices fait partie des quatre priorités des salariés, quand les employeurs s'intéressent davantage à l'octroi de jours de repos consécutifs. Ce sujet est tout de même évoqué par 36 % des salariés mais n'apparaît pas dans leurs quatre principales priorités, dont trois touchent à des aspects d'ordre financier. Du côté des patrons, on mise autant sur le salaire et les primes que sur les conditions de travail et de repos.

Enfin, il est intéressant de souligner que les contraintes inhérentes au métier (coupures, horaires décalés, travail le week-end, etc.), souvent accusées d'être responsables de l'important turnover dans les métiers des CHR, n'apparaissent pas dans les principaux éléments de fidélisation (à l'exception des jours de repos consécutifs, que les employeurs pensent être déterminant pour limiter le turnover).

**• Un salaire supérieur à celui qui se pratique • Le versement de primes • De bonnes conditions de travail • La possibilité de suivre des formations • Des jours de repos consécutifs • La mise en place d'un intéressement au bénéfice • Un roulement pour le travail le week-end • Des avantages sociaux • Des coupures courtes • Des avantages liés au groupe (comité social et économique ...)*

• Plus de souplesse pour la prise des congés • Une alternance des horaires • De bons pourboires • La mise à disposition d'un logement • Vous ne voyez rien qui pourrait vous fidéliser • Vous ne savez pas

Annexe 5

Rotation de la main d'œuvre

<https://www.hrimag.com/Rotation-de-la-main-d-oeuvre>

Le taux de rotation de la main-d'œuvre (turnover) est un indice précieux afin d'évaluer la capacité de rétention de ses employés. Il est reconnu que l'industrie de la restauration est caractérisée par un taux élevé en ce domaine. Habituellement perçu comme un emploi d'été, saisonnier ou de passage, un emploi en restauration est très souvent temporaire, ce qui tend à hausser le taux de rotation. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, l'industrie peine à retenir les employés qui quittent la restauration pour d'autres secteurs plus stables, plus rémunérateurs et quelquefois plus valorisés par la société.

Du point de vue du gestionnaire, un faible taux de rotation de la main-d'œuvre est un signe de saine gestion de ses ressources humaines. Un faible taux de rotation signifie que les conditions de travail sont suffisamment bonnes pour retenir l'employé, que l'ambiance de travail est saine, que la notoriété de l'entreprise est assez bonne pour être fier d'y travailler, que les possibilités de se développer professionnellement et d'évoluer dans l'entreprise sont assez optimistes.

Par contre, un haut taux de rotation de la main-d'œuvre est peut-être signe que plusieurs aspects négatifs sont ressentis par les employés. De plus, ceux-ci ont peut-être été mal sélectionnés, mal intégrés, pas assez considérés et peut-être n'ont-ils pas créé un lien assez fort avec l'entreprise pour avoir envie d'y rester.

À chaque départ d'un employé, il sera nécessaire de préparer les formalités afin d'assurer son remplacement par un nouveau processus d'embauche, un nouvel accueil, la formation et l'évaluation du nouvel employé. De plus, l'équipe en place encaisse le vide créé par le départ de l'employé : un surplus de travail plus ou moins temporaire, des heures supplémentaires, des heures de formation des nouveaux et la construction d'un nouvel esprit d'équipe.

Le tout s'avère coûteux et comporte bien des risques. Selon l'entreprise, les coûts reliés à l'embauche et l'intégration d'un nouvel employé peuvent atteindre de 1 000 \$ à 2 500 \$ et même plus, selon les dépenses reliées aux annonces dans les journaux et les sites de recrutement, l'encadrement et les heures de formation rémunérées ainsi que les heures nécessaires aux gestionnaires pour le suivi administratif.

Le taux de rotation de la main-d'œuvre est souvent mentionné comme un facteur négatif lié à l'industrie de la restauration. Certains restaurants affichent des taux qui oscillent entre 1,5 et 5,0, c'est-à-dire que, en moyenne, chaque poste est occupé par 5 employés différents (y compris les employés à temps partiel) durant l'année ! D'autres restaurants sondés nous ont dévoilé un taux de rotation assez bas, inférieur à 2, ce qui est signe d'une grande stabilité. Selon Marie-Caude McDuff, chef de service des stages et registrariat à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec (ITHQ), le taux de rotation moyen dans l'industrie se situe autour de 3,0, c'est-à-dire que l'on embauche 3 fois le nombre de postes occupés. Ce taux est élevé, ce qui est signe que l'industrie éprouve certaines difficultés à recruter les bons employés dès le départ ou encore à les informer correctement de ce qui les attend. « Il faut leur dire les vraies affaires. Feront-ils telles ou telles tâches ? Quels seront leurs conditions d'emploi, leur horaire, etc. ? » ajoute Mme McDuff.

Le calcul du taux de rotation du personnel se fait de la façon suivante :

$$\text{Taux de rotation} = \frac{\text{Nombre total d'employés ayant occupé un poste durant l'année}}{\text{Nombre de postes permanents à temps complet}}$$

Par exemple, si au cours de l'année, il y a 4 arrivées sur un total de 40 postes en début d'année, cela donne : $(4 + 40) / 40 = 1,1$. Si, au contraire, nous avons accueilli 80 nouveaux employés, le taux de rotation sera : $(80 + 40) / 40 = 3,0$. Afin de raffiner l'analyse, on peut faire le calcul par type d'emploi ou par département. Cela permet de déterminer le département qui obtient le meilleur taux de rotation, ou le moins bon, et de centrer ses efforts sur les secteurs problématiques.

Exemple :

	Cuisine	Salle à manger	Gestion	Total
Nombre d'employés embauchés durant l'année (y compris ceux du début de l'année)	12	25	4	41
Nombre de postes	6	5	3	14
Taux de rotation	2	5	1,33	2,9

L'industrie de la restauration, en général, souffre d'un mal chronique : la forte rotation du personnel (turnover). Certains restaurants s'en tirent très bien, d'autres tolèrent une rotation incessante et élevée de leur main-d'œuvre.

Les impacts de ce phénomène sont très négatifs et perpétuent une image négative de l'industrie dans laquelle il est de moins en moins évident d'envisager une carrière à long terme. De plus, le mouvement élevé de la main-d'œuvre complique la gestion et entraîne des coûts importants.

Quoi faire pour abaisser le taux de rotation (turnover) ?

En premier lieu, il serait pertinent d'établir un bon processus d'embauche afin de sélectionner les bons candidats pour le bon poste.

En second lieu, il semble utile de réfléchir aux méthodes de fidélisation de notre personnel. Les conditions de travail jouent un rôle déterminant sur le taux de rotation, par exemple : les horaires de travail, l'espace sans fumée, les horaires, les conditions physiques, l'ambiance de travail et, évidemment, le salaire.

Finalement, la mesure régulière du taux de rotation confirmera l'efficacité des processus d'embauche et des conditions de travail ou, au contraire, le besoin de les réviser à nouveau.

En raison des coûts élevés associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés, des impacts sur l'ambiance de travail, sur la productivité et sur la qualité des services, un taux élevé de rotation du personnel devrait susciter une réflexion sur les conditions qui entourent les emplois offerts dans l'établissement. Idéalement, on mettra au point un programme de fidélisation du personnel, c'est-à-dire un programme qui donne aux employés des raisons d'apprécier l'entreprise et de vouloir y demeurer. Cette fierté de travailler à un endroit plutôt qu'à un autre provient de différentes sources.

Un employé peut être fier :

- des conditions de travail offertes
- des valeurs véhiculées
- du produit proposé
- de l'image d'entreprise véhiculée
- des personnes qui y travaillent
- des clients que l'on sert
- du rôle social joué par l'entreprise
- des possibilités de développement offertes
- de la technologie utilisée

Afin de garder les meilleurs employés, on pourra par exemple :

- Partir du bon pied en choisissant de bons candidats
- Offrir de bonnes conditions de travail
- Offrir des avantages sociaux significatifs
- Améliorer l'équité des conditions de travail
- Développer le plein potentiel de ses employés
- Offrir de la formation en hygiène et salubrité, en vente, en sommellerie, en gestion, en cuisine, etc.
- Partager les bénéfices avec les gestionnaires
- Laisser les serveurs construire leur propre horaire de travail
- Impliquer le chef et les cuisiniers dans l'élaboration du menu
- Communiquer les résultats des sondages de satisfaction aux employés
- Être présent

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Contexte du cas

Evoluant dans un contexte concurrentiel prononcé, les entreprises d'hôtellerie – restauration – tourisme sont impliquées dans une dynamique les amenant à optimiser et à fidéliser les ressources humaines. Sur la base de ce constat, le cas de Partner Advisors est soumis à l'attention des candidats.

Présentation du diagnostic

La notion de marque employeur apparaît à la fin des années 90. Dès cette période apparaît, dans les entreprises, une réflexion sur la nécessité de conserver des personnes détenant une ou plusieurs compétences critiques, éléments essentiels et déterminants d'un avantage concurrentiel, et sans nul doute éphémères, eu égard les dynamiques endo et exo gènes.

Habitée à fidéliser ses clients, les préoccupations de l'entreprise s'étendent aux ressources humaines. La stratégie de l'organisation va s'attacher à attirer et à conserver les compétences essentielles.

Dans sa formulation, le sujet invitait en premier lieu à établir un ensemble de définitions dont la dynamique des GRH, les parties prenantes, l'organisation C'est sur ces fondements que l'exposé pouvait être construit et apporter, selon une vision contingente, un ensemble de perspectives.

La littérature en science du management présente différentes options.

Cazottes (2020) précise l'intérêt d'une telle démarche. La détention et la fidélité de compétences constituent le socle de l'avantage concurrentiel de l'organisation. Pour y parvenir, la stabilité des personnes est essentielle et c'est ainsi que le développement de la marque employeur trouve sa pertinence. Attirer et conserver apparaissent comme deux valeurs cardinales. La mouvance Employees first complète cette dynamique en établissant une nouvelle hiérarchie des préoccupations dans l'organisation.

Cependant, Fougerat (2021) met en avant l'existence d'une dissonance cognitive pouvant donner lieu à un sentiment de rancœur, de déception. L'employé ou le futur employé formalise une réalité à venir dans la lecture et l'interprétation des composants de la marque employeur. L'apparition d'un écart entre la réalité pressentie et la réalité vécue est de nature à provoquer un sentiment d'inéquité dût-elle être subjective.

A cette éventualité, il convient donc de considérer que la marque employeur doit être mue par un principe dynamique, semblable à la roue de Deming, permettant à tout instant de vérifier sa pertinence et de détecter de nouvelles attentes.

Ainsi donc un principe destiné à maintenir des ressources devient lui-même consommateur de ressources, notamment liées à la validation et au contrôle des caractéristiques de la marque employeur. Ainsi donc cette donnée devient instable et s'inscrit dans une dimension chaotique.

Cette dynamique a, selon une approche holistique, une influence sur les parties prenantes. Trois valences peuvent être mises en évidence :

D'un point de vue économique, les modalités de la marque employeur et de leurs contrôles vont générer des charges que les créanciers résiduels vont devoir accepter. Ces coûts étant hétérogènes, des structures vont apparaître plus performantes que d'autres et attirer des investisseurs avides de performances.

D'un point de vue social, la marque employeur peut jouer un rôle inclusif en favorisant, notamment, la discrimination positive, aidant ainsi des communautés en difficulté et concourant, de fait, à un développement durable.

Enfin, d'un point de vue environnemental, toute marque employeur est de nature à poser une nouveauté, une innovation susceptible d'être adoptée par les autres entreprises du secteur d'activités considéré et devenir ainsi une norme. Telles peuvent être approchées les initiatives s'inscrivant dans la philosophie de la norme ISO 26 000.

Conclusion :

La vision classique de politique stratégique des organisations oscille entre la domination par les coûts ou la différenciation. Les principes ou labels s'inscrivant dans cette seconde option, ils participent à l'émergence de marques employeurs. La vision systémique de l'organisation nous autorise à songer que l'évolution engagée est de nature à placer l'entreprise dans un continuum de déséquilibres qui devront être sans cesse corrigés. A n'en point douter, pour tenter de concilier les besoins et attentes de toutes les parties prenantes, une ségrégation des compétences peut être envisagée. Les plus importantes permettront à leurs détenteurs d'obtenir le bénéfice de la marque employeur. Le marché du travail sera sollicité pour combler le vide laissé par des collaborateurs déçus. Les voies de réflexion possibles porteront sur la définition de l'adjectif « important » que l'on peut attribuer à une compétence compte tenu de sa durée de vie éphémère et de la complexité de l'environnement dans lequel elle s'insère.