



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

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

## **Rapport du jury**

**Concours : agrégation interne**

**Section : économie et gestion**

**Session 2024**

Rapport de jury présenté par Eric Cayol, président du jury

# Sommaire

Statistiques du concours.....	3
Observations générales sur la session 2024.....	4
<b>Épreuves d'admissibilité</b>	
• Dissertation sur le management.....	6
• Exploitation pédagogique d'un thème.....	18
<b>Épreuves d'admission</b>	
• Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni au candidat.....	58
• Étude de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie.....	90

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 2024 est disponible à la page  
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/les-epreuves-de-l-agregation-interne-et-du-caerpa-section-economie-et-gestion-964>

Les sujets des épreuves écrites de la session 2024 sont disponibles à la page  
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/sujets-et-rapports-des-jurys-agregation-2024-1356>

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

## STATISTIQUES DU CONCOURS SESSION 2024

Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années

	2024	2023	2022	2021	2020*	2019	2018	2017	2016
<b>Nombre de postes</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>58</b>
- public	45	46	46	46	46	46	46	46	45
- privé	7	7	9	11	13	13	13	13	13
<b>Nombre d'inscrits</b>	<b>1039</b>	<b>1054</b>	<b>998</b>	<b>1103</b>	<b>1167</b>	<b>1091</b>	<b>1194</b>	<b>1201</b>	<b>1287</b>
- public	916	925	864	952	974	979	1008	1010	1087
- privé	123	126	134	151	151	172	186	191	200
<b>Nombre de présents (aux deux épreuves)</b>	<b>515</b>	<b>521</b>	<b>462</b>	<b>478</b>	<b>508</b>	<b>478</b>	<b>482</b>	<b>487</b>	<b>575</b>
- public	458	450	400	407	426	407	391	405	489
- privé	57	71	62	71	82	71	91	82	86
<b>Nombre d'admissibles</b>	<b>116</b>	<b>118</b>	<b>110</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>120</b>	<b>124</b>	<b>119</b>	<b>128</b>
- public	101	102	102	102	103	103	101	101	100
- privé	15	16	8	14	19	17	23	18	28
<b>Nombre d'admis</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>52</b>	<b>56</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>58</b>
- public	45	46	46	46	46	46	46	46	45
- privé	7	7	6	10	13	8	12	13	13
<b>Barre d'admission</b>									
- public	9,38	9,5	9,38	9,50	11,38	09.81	9,94	10	9,91
- privé	8,44	9,06	9,00	9,88	10,13	09.13	9,25	9,75	9,55

\*Session sans épreuves d'admission

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2024	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>35</b>	<b>19</b>	<b>58</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>116</b>
- public	30	16	51	1	3	101
- privé	4	4	7	0	0	15
<b>Nombre d'admis</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>52</b>
- public	16	4	23	0	2	45
- privé	2	1	4	0	0	7
2023	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>42</b>	<b>22</b>	<b>47</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>117</b>
- public	33	20	43	2	3	101
- privé	9	2	4	0	1	16
<b>Nombre d'admis</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>53</b>
- public	11	11	22	1	1	46
- privé	4	1	1	0	1	7
2022	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>146</b>	<b>97</b>	<b>181</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>462</b>
- public	123	86	161	14	16	400
- privé	22	11	21	5	3	62
<b>Nombre d'admis</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>52</b>
- public	15	8	18	3	2	46
- privé	2	1	2	1	0	6

## OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2024

Le concours de l'agrégation interne vise à promouvoir des personnels qui témoignent d'une expertise scientifique, didactique et pédagogique 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 2025.

La session 2024 s'inscrit dans la continuité des années précédente, avec une légère 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 porté sur la spécialité transports et logistique, qui sera proposée pendant quatre ans.

Le nombre de postes offerts à la session 2024 étant proche de celui de la session 2023, avec un nombre de présents équivalent, il a été possible de porter le nombre d'admissibles à 116, soit une sélectivité équivalente à l'année précédente. La barre d'admissibilité était légèrement inférieure à celle de l'année précédente. L'admission a ensuite permis de pourvoir les 45 postes du public, et les sept postes du privé. 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 sensible diminution cette session, le nombre d'admis en option A reste stable. Aucun candidat n'a pu être déclaré admis pour l'option D et l'option E reste stable avec deux candidats 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, témoignant de capacités d'analyse au niveau attendu. 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 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, de plus en plus développée chez les candidates et candidats, ne peut pas remplacer pas l'effort de fond pour consolider et actualiser les acquis nécessaires pour la réussite à ce concours de recrutement 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 d'obstacles présents dans les savoirs eux-mêmes, afin d'aider l'élève à les surmonter grâce à une stratégie didactique adaptée à chaque public. Une telle maîtrise didactique demande une vraie maîtrise des concepts des différents champs de l'économie et gestion, indispensable au niveau de l'agrégation.

La préparation des candidates et des candidats au concours doit les conduire à réinterroger les savoirs disciplinaires accumulés tout au long de leurs études. La préparation 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 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

### Première épreuve : dissertation sur le management

---

Durée : 5 heures Coefficient : 1

SUJET : Le management durable est-il une utopie ?

### STATISTIQUES

---

Nombre de copies corrigées	510
Moyenne	5,9
Écart type	3.64
Note minimale	0,25
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	227
Comprises entre 5 et moins de 10	203
Comprises entre 10 et moins de 14	58
Égales ou supérieures à 14	22

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

---

#### OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

Le jury rappelle l'importance de la gestion du temps de l'épreuve pour s'assurer que la copie soit achevée. Quelques copies ont un développement incomplet tandis que d'autres n'ont pas de conclusion, ce qui est sanctionné.

D'une manière générale, la plupart des copies proposent une introduction avec des définitions, une tentative de problématisation et un plan. Nous relevons ici un certain nombre d'erreurs à éviter.

### L'accroche

Le jury note qu'une majorité des copies font l'effort de proposer une accroche. Cependant, elles présentent très souvent deux écueils majeurs : (1) trop généralistes, à telle point qu'elles pourraient être plaquées quel que soit le sujet ; (2) trop éloignées du sujet. Une bonne accroche doit être spécifique au sujet et pas trop longue. Elle doit permettre d'illustrer la complexité du sujet, une tension ou un angle d'attaque du sujet. Un exemple concret, un chiffre clé ou encore une citation peuvent être des bonnes accroches. Toutefois, il faut être vigilant à ne pas plaquer un de ces éléments appris par cœur qui n'aurait pas de lien avec le sujet. Nous rappelons que l'accroche n'est pas ornementale, elle sert à entrer dans le sujet. Il est donc impératif que le lien soit fait entre l'accroche et la suite de l'introduction. Un trop grand nombre de copies mettent une accroche pour respecter les codes de l'exercice de dissertation mais ne l'exploitent pas ensuite. Enfin, l'originalité de l'accroche peut séduire le jury mais elle constitue aussi une prise de risque. Des accroches du type « Il était une fois... » ou encore des narrations fictives sont à bannir des copies.

### La définition des termes du sujet

Toutes les copies fournissent un effort plus ou moins réussi de définition des termes du sujet. Toutefois nous relevons quelques problèmes rencontrés :

- (1) **Définition parcellaire du « management durable ».** Certaines copies définissent uniquement le management et ne travaillent pas la notion de durabilité. Quand elles font l'effort de s'y attaquer, un trop grand nombre de copies réduisent la durabilité uniquement à sa dimension environnementale. Cela atteste d'un manque de connaissance sur ce qu'est le développement durable, un manque de prise de hauteur et un manque de démarche analytique.
- (2) **Absence de l'utopie.** Certaines copies évacuent complètement l'utopie de leur analyse. Nous rappelons qu'il est important de définir le terme et de le mettre en tension avec le concept de management durable dans le cas présent. Cette évacuation de l'utopie se traduit par une absence dans la problématisation et dans le développement qui est dommageable.
- (3) **Absence de théorisation.** Certaines copies ne mobilisent aucun auteur pour accompagner ce travail de définition. Cela amène bien souvent à un manque de nuances et de solidité du propos.

### La contextualisation

L'introduction manque trop souvent d'éléments de contextualisation. En particulier, le jury a été très surpris d'un manque de connaissances sur l'actualité économique, politique, juridique, sociale, organisationnelle sur les questions de développement durable et de RSE. Intégrer ces éléments en introduction permet d'illustrer le propos, de construire la pensée et d'offrir une analyse multidimensionnelle capable de mettre en avant des tensions.

### La problématisation

La quasi-totalité des copies tentent de proposer une problématique. Toutefois, une grande majorité d'entre elles ne parvient pas à proposer une démarche analytique aboutissant à une problématique pertinente. Le jury déplore trois écueils inacceptables : (1) des copies qui reprennent le titre du sujet comme problématique ; (2) des copies qui paraphrasent ou reformulent maladroitement le titre du sujet ; (3) des copies qui proposent une succession de questions juxtaposées, sans lien entre elles et qui ne seront in fine pas traitées dans le développement.

Le jury invite à éviter de tomber dans le piège des questions « dans quelle mesure » ou « comment » qui ne seraient que des reformulations du sujet et qui ne répondraient pas à l'exigence de proposer un angle d'analyse personnel justifié.

Nous rappelons que la problématique doit inclure les mots clés du sujet. Nous regrettons qu'un grand nombre de copies fasse fi de la notion d'utopie dans la problématisation.

D'une manière générale, l'introduction ne doit pas être trop longue. Certaines copies ont créé de la frustration chez le jury avec des introductions très longues et des développements expéditifs. Cela laisse à penser que toutes les connaissances avaient été mises en introduction, laissant peu de matière pour la suite. Nous appelons donc à bien penser à l'équilibre de la copie qui atteste d'une capacité à avoir une démarche analytique structurée.

### Développement

En raison des lacunes précitées dans l'introduction et la problématisation, un trop grand nombre de copies passent clairement à côté du traitement du sujet.

- (1) **Un traitement partiel du sujet.** Beaucoup de copies ne traitent que de la dimension environnementale du sujet. Elles n'adressent pas les enjeux sociaux et économiques du développement durable. Quelques rares copies ont eu le biais inverse en ne traitant que du social, évacuant cette fois totalement l'environnemental et l'économique de l'analyse.
- (2) **Une incohérence grave entre la problématique et l'argumentation.** Certains plans et argumentations proposés ne répondent pas du tout à la problématique initialement posée. La copie doit garder la problématique en fil rouge et s'assurer que chaque sous-partie soit toujours en accord avec celle-ci.
- (3) **Un traitement disciplinaire du sujet.** Dans de nombreuses copies, les théories et exemples mobilisés renvoient à une discipline (bien souvent la spécialité choisie en option) comme le marketing, les ressources humaines ou la comptabilité. Le jury rappelle qu'il s'agit d'une épreuve de management. Les approches issues des disciplines pré-citées ne sont pas à exclure totalement. Elles peuvent être très pertinentes. A titre d'exemple, les concepts de greenwashing développé plutôt en marketing, ou encore celui de bien-être au travail développé en RH, sont tout à fait pertinents. Ce sont les copies qui font appeler exclusivement à l'une ou l'autre discipline pour l'argumentation qui posent un problème. Elles manquent de recul.
- (4) **Un calque de plans prêt-à-l'emploi.** Le jury déplore l'utilisation de plans systématiques qui auraient été travaillés dans la préparation au concours. Si cela peut sembler rassurer, il s'agit d'un véritable piège. La copie risque de passer à côté du sujet car le plan retenu est celui permettant de traiter un autre sujet qui bien qu'il puisse être proche, reste différent. Il enferme la pensée dans un plan peu adapté et ne permet pas la mobilisation de connaissances pertinentes. Il ouvre la porte aux hors-sujets. Enfin, il remet en question la capacité à analyser et construire une argumentation avec une progression qui est pourtant au cœur de l'évaluation.
- (5) **Un catalogue de théories.** L'objectif d'une dissertation d'agrégation n'est ni d'écrire une histoire de la pensée, ni de gagner des points en citant un maximum de noms d'auteurs. Tous les auteurs de la littérature ne sont pas à mobiliser. Le jury ne note pas en fonction du nombre de théories. Il attend trouver dans la copie suffisamment d'auteurs pour attester des connaissances théoriques. Ces auteurs doivent être mobilisés à bon escient. Il ne s'agit pas simplement de citer un nom accolé à un concept pour montrer que l'on a des connaissances. Les auteurs sont des ressources sur lesquelles s'appuyer pour construire une argumentation. Il faut donc les maîtriser suffisamment pour mobiliser le contenu de leurs travaux. Le jury attend à la fois des auteurs classiques et des auteurs modernes. Sur ces derniers, de nombreuses copies font preuve de lacunes. Cela ne pardonne pas sur un sujet comme celui-ci qui est d'actualité et dont les développements théoriques récents sont cruciaux.



- (6) **L'absence de théories.** Si certaines copies commettent l'erreur de se transformer en catalogues, d'autres n'en présentent que très peu voire aucune. Accoler des exemples et des prises de positions personnelles sans soubassement théorique n'est pas acceptable. Il s'agit d'un exercice analytique académique et non pas d'une discussion de café de comptoir. Le risque est d'autant plus grand que le sujet est d'actualité, il doit donc être évité en mobilisant des auteurs et concepts pour appuyer le propos.
- (7) **Un manque criant d'exemples concrets.** Le jury attend dans la copie des illustrations concrètes pour accompagner l'argumentation. En particulier, des exemples issus du monde de l'entreprise sont attendus. En fonction de la pertinence par rapport à l'argumentation et au sujet des exemples issus des politiques publiques ou du monde associatif peuvent être aussi intéressants.

La construction intellectuelle d'un fil de pensée présentant des points de vue variés est le premier élément important pour le jury afin que la personne candidate prouve sa capacité future à montrer la richesse ainsi que les débats du management à ses élèves et/ou étudiants.

## OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

Sur le plan formel, le jury tient à rappeler l'importance de la syntaxe et de l'orthographe. Certaines copies présentent de trop nombreuses fautes, voire des constructions de phrases qui ne veulent rien dire, elles en sont pénalisées. Il est également nécessaire de fournir un effort sur la graphie car quelques copies sont difficiles à déchiffrer, voire illisibles.

Au regard de la structure de la copie, nous attirons l'attention sur les points suivants :

- Le plan doit être apparent pour structurer la copie et accompagner le lecteur.
- Les titres doivent correspondre au contenu des parties.
- Les titres doivent être impactant sans devenir trop fantaisistes.
- Les titres ne doivent pas être trop longs car ils servent à démontrer la capacité à synthétiser une pensée complexe, à prendre de la hauteur par rapport au contenu de la partie. Il faut ainsi éviter les titres qui font deux ou trois lignes comme il peut encore y en avoir dans les copies.
- La structure de la copie doit être particulièrement travaillée et en particulier les introductions au début de chaque partie et les transitions entre les parties.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

Les copies qui se distinguent ont généralement une introduction qui démontre la capacité de la personne candidate à la construire, non seulement autour de la définition des termes du sujet proposé "utopie" et "management durable" mais qui parvient aussi à montrer une cohérence et une première problématisation.

Ci-dessous sont présentées de nombreuses pistes possibles. Tous les éléments ne sont pas attendus dans une seule et même copie. Le plan parfait et unique n'existe pas, il dépend de l'angle d'argumentation choisi et de la cohérence du développement à l'intérieur. Nous ne proposons donc pas un plan unique mais un certain nombre d'arguments qui pouvaient être mobilisés. La liste proposée n'est pas exhaustive.

## **Introduction**

Quelques exemples d'éléments de contexte pouvant être mobilisés :

- Les grandes conférences internationales ayant mis l'accent sur le développement durable (DD);
- Les pactes internationaux pour le développement durable (Pacte Mondial 1999 sous l'égide de Kofi Annan...);
- La démultiplication des lois pour imposer aux entreprises la prise en compte du développement durable (loi sur le devoir de vigilance de 2017, loi climat et résilience de 2021...)
- L'émergence du statut entreprise à mission, des entreprises B-Corp.
- Les scandales d'entreprise : Volkswagen et le Dieseldate, éviction de Faber au CA de Danone, scandale Orpea...
- La success-story de Patagonia
- La pluralité des contextes organisationnels : certaines ont le développement durable ancré dans leur ADN et se sont construites autour d'une mission axée autour du développement durable (ex : Patagonia), parmi elles certaines font face à des scandales (ex : Café Joyeux), d'autres essayent de se transformer progressivement (ex : Jules qui est devenue entreprise à mission), d'autres encore sont sur des secteurs d'activité qui par essence ne sont pas durables (ex : Total, MacDonald's) mais qui doivent prendre des initiatives.
- La financiarisation du développement durable

## **Définitions des termes du sujet**

### **Utopie :**

« (1) Construction imaginaire et rigoureuse d'une société, qui constitue, par rapport à celui qui le réalise, un idéal ou un contre-idéal. (2) Projet dont la réalisation est impossible, conception imaginaire. » (Larousse)

Synonymes : illusion, rêve, chimère.

### **Management durable**

*Option 1 : Connaissance du concept de management durable*

Management durable (Mauléon, 2005) : engagement moral reposant sur un équilibre profitable pour la structure et ses parties prenantes. Cela implique :

- Une entreprise solide d'un point de vue économique
- Une entreprise socialement intégrée
- Une entreprise respectueuse de l'environnement
- Une entreprise transparente vis-à-vis des parties prenantes

*Option 2 : Construction de la définition du management durable.*

Repartir de ce qu'est le management.

Peter Drucker (2006) : « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant **un but commun**, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ».

Thiéart (2003) : « Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ».

Loubat (2006) : « L'art de mobiliser des énergies en vue d'atteindre un objectif commun. »

Travailler la notion de durable :

(1) Qui dure longtemps. Stable. Doté d'une certaine résistance.

(2) Qui prend en compte l'impact sur la planète et la société.

Faire le lien avec le concept de développement durable.

Développement durable : concept formalisé au sommet de la Terre de Rio (1992). Le développement durable repose sur 3 piliers : un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable.

Approche extra-financière de l'entreprise avec les critères ESG : critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (transparence des pratiques, modes et structures de gouvernance).

L'organisation doit être « responsable autant du point de vue social qu'environnemental » (Martinez, 2020).

L'introduction doit aboutir à une conceptualisation du management durable comme une forme de management orientée vers le long terme et reposant sur une recherche d'équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental. L'utopie impliquerait que le management durable soit un idéal voire une idéologie qui ne serait pas atteignable dans la réalité.

### Problématiques possibles

*Le management durable rend-il l'entreprise plus performante ?*

*Comment manager durablement au sein d'une entreprise ?*

*L'entreprise doit-elle être gérée durablement pour survivre ?*

*Le management durable peut-il être une réalité ?*

Fils directeurs possibles dans le développement:

**Les points suivants présentés ne sont que des champs de la gestion dans lesquels l'on peut puiser de nombreux éléments théoriques possibles. Il ne s'agit pas d'un plan potentiel**

#### **1. Intégrer le développement durable dans l'entreprise**

##### **a. La gouvernance d'entreprise au service de l'intérêt collectif**

Il peut être intéressant de mobiliser :

- Le concept de gouvernance responsable : rigueur, légitimité et compétence dans la disposition des ressources humaines et matérielles.
- La norme ISO 26000 : règles précises de gestion des affaires et de prise de décision dans une organisation responsable pour empêcher les comportements préjudiciables. Nécessité de **transparence**.

La gouvernance est prise en compte dans **les critères ESG**. Ils tiennent compte de l'indépendance du Chiffre d'affaires, de la structure de gestion et de la présence d'un comité de vérification de comptes ; la transparence sur la rémunération des dirigeants ; les relations avec les actionnaires et leur rôle.

La mise en place de chartes RSE institutionnelles peut être analysée au prisme de la **théorie néo-institutionnelle**. Cela permet d'envisager la RSE sous le prisme de la normativité mais aussi de la légitimité des pratiques en tant que réponses institutionnelles aux contraintes de l'environnement (Le Borgne-Larivière, Mauléon et Schier, 2009).

##### **b. Le leadership comme moteur et conséquence de la transformation durable**

Le rôle du leader est crucial pour embarquer l'organisation dans une transformation orientée sur la durabilité.

**Weber** : Le leader charismatique de Weber peut apparaître comme une figure d'autorité inspirante qui va favoriser l'adhésion au projet.

**Likert et les 4 types de leadership** : le système "exploiteur autoritaire", le système "autoritaire bienveillant", montrant des similitudes avec le paternalisme, le "système consultatif" où les salariés sont consultés sur les décisions les concernant et enfin "le système participatif de groupe" qui rejoint peu ou prou le leadership démocratique : les décisions sont décentralisées et prises par l'équipe. Likert fait le constat que le leadership participatif ou démocratique est le plus efficace. Selon les chercheurs, favoriser la coopération entre les salariés et la prise d'initiatives individuelles seraient ainsi le système le plus efficace en management des équipes en entreprise.

**Leadership responsable** : « un phénomène relationnel et éthique qui intervient dans des processus d'interaction avec ceux qui affectent ou sont affectés par le leadership et ont un intérêt dans le but et la vision de la relation de leadership » (Maak et Pless, 2006).

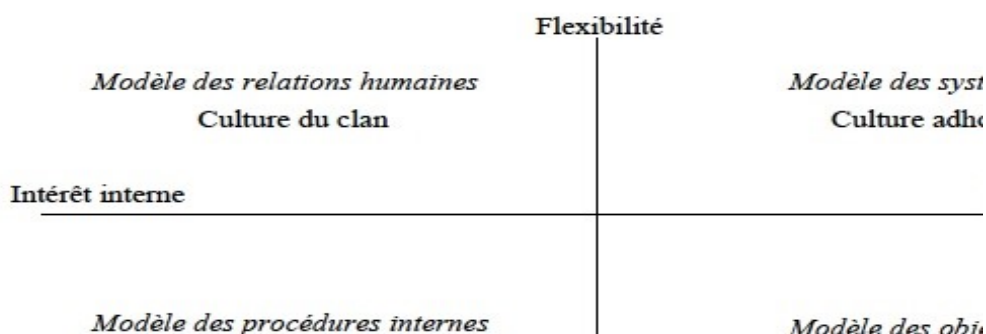
Pour Fray et Soparnot (2010), le manager responsable est un manager ouvert sur son environnement, avec un sens de la citoyenneté, proche de ses collègues de travail et en même temps capable de gérer des contraintes économiques. La posture de manager responsable (Nonet et al., 2016 ; Ingham et Havard, 2017) doit toutefois être distinguée de celle de leader responsable qui ne se contente pas de mettre en œuvre une politique de RSE corporate mais y ajoute des éléments intuitu personae, notamment ses valeurs personnelles. » (Pourquier et Igalens, 2020).

L'engagement durable et authentique dans la RSE contribue à l'émergence d'un leadership particulier avec un double alignement des valeurs et des engagements.

### c. La culture d'entreprise au service de la durabilité

La durabilité s'inscrit dans la culture de l'entreprise. Elle passe notamment par les 3 niveaux de la culture identifiés par Schein (Artefacts et créations, Valeurs et Principes de base).

La durabilité peut être ancrée dans la culture de l'entreprise dès sa création et faire partie de son ADN. Ex : Patagonia. Mais elle peut aussi faire l'objet d'une volonté de transformation, d'intégration à une culture déjà existante qui ne reposait pas sur les principes du DD. Les quatre modèles-types de cultures d'entreprise proposés par Cameron (2008) peuvent amener à interroger la capacité de la culture existante à intégrer le durable.



### d. L'orientation partie-prenante indispensable pour un management durable

**Freeman (1984)** : les parties prenantes sont définies comme « l'ensemble des personnes ou des groupes qui sont susceptibles d'affecter ou d'être affectés par le déroulement de la stratégie d'entreprise. » Il est donc nécessaire de prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes.

Les parties prenantes font partie intégrante de la définition de la RSE : « les principes de responsabilité sociale, les processus de gestion de la RSE et les résultats de cette gestion tels qu'ils se **déploient dans les interactions entre une organisation et ses parties prenantes.** » (p.40) **Gond et Igalens (2021).**

**La théorie des parties prenantes** est devenue incontournable pour analyser l'opérationnalisation de la RSE (Reynaud et Dontenwill, 2005 ; Capron et Quairel, 2007). L'orientation parties prenantes permet (1) une formulation stratégique qui identifie et tient compte des attentes des parties prenantes ; (2) questionne la primauté des actionnaires et redéfinit la notion de performance ; (3) nécessite des outils adaptés pour déployer la stratégie et mesurer la performance de chaque unité de gestion (Rasolof-Distler, 2010). Difficultés : identifier les acteurs et les hiérarchiser, arbitrer entre leurs attentes qui peuvent être disparates.

Il pourrait être également intéressant d'avoir une réflexion sur :

- la création de valeur partagée.
- Le réglementaire : devoir de vigilance rend responsable des actions des fournisseurs. Ex de scandales : travail des ouïghours par des grands groupes tels qu'Inditex.

## **2 – Gérer l'entreprise pour une performance durable**

### **a. Gérer les ressources humaines dans une vision long-terme**

Volet 1 : dimension sociale du management durable favorise le bien-être au travail, l'inclusion et la diversité au sein de l'organisation.

**Selon Barthe et Belabbes (2016, p.108)** une gestion des ressources humaines socialement responsable (GRHSR) est « *celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable* ».

Volet 2 : le management durable participe à l'image positive de l'entreprise et à la marque-employeur. Il contribue à attirer et retenir des collaborateurs en quête de sens dans un contexte de pénurie de main d'œuvre.

**Selon Ambler et Barrow (1996)**, la marque-employeur portait originellement sur les bénéfices fonctionnels (intérêt et utilité du travail), économiques (avantages financiers et matériels), et psychologiques (sentiment d'appartenance).

**Pour Berthon et al. (2005)** : la marque-employeur est étendue aux valeurs véhiculées par l'entreprise avec cinq dimensions : attrait, social (environnement de travail et relations au travail), économique, développement personnel, transmission.

→ Passage d'une vision de la marque-employeur basée sur les bénéfices à celle basée sur les valeurs.

→ In fine, qu'il s'agisse de travailler sur le quotidien des employés ou sur les valeurs partagées avec ces derniers, le management durable favorise l'attractivité, la rétention et l'investissement des collaborateurs, contribuant ainsi à une meilleure performance.

**Indicateurs de Pilotage qui peuvent être mobilisés** : l'indice d'égalité hommes-femmes ; le % de femmes sur des postes à responsabilité ; indice egapro pour mesurer l'écart des salaires entre les hommes et les femmes ; le nombre de collaborateurs en situation de handicap ; l'indice de satisfaction de qualité de vie au travail ; le taux d'absentéisme ; le nombre d'accidents du travail (avec ou sans arrêt maladie) ; le taux de maladies professionnelles ; le nombre de collaborateurs formés ...

### **b. Gérer les ressources financières dans une vision long-terme**

La copie peut proposer une réflexion sur la finance durable.

- L'investissement socialement responsable (ISR) est pensé comme moyen efficace d'intégrer les préoccupations sociales et sociétales dans les entreprises.
- L'ISR prend en compte des critères extra-financiers (social, environnemental, gouvernance, proximité parties prenantes, vision stratégique...).
- Un lien positif est démontré dans la majorité des cas entre ESG et Performance financière (**Friede, Busch et Bassen, 2015**).
- Le label Greenfin (lancé en 2015 en France) est attribué pour les fonds investissant dans l'économie verte, hors entreprises du nucléaire et des énergies fossiles.

**Indicateurs de Pilotage** pouvant être mobilisés : rentabilité des initiatives RSE ; les coûts évités ; les gains de productivité ; la réduction des risques. La CSRD établit le calcul d'Indicateur Clés de Performance en matière de durabilité (ICP) en matière de durabilité pour mesurer la part de l'activité qui est alignée sur les critères de l'Europe, à noter que la mesure de ces ICP porte à la fois sur le CA, les CapEx et les OpEx.... ; part de l'ISR ...

### c. Gérer les ressources matérielles dans une vision long-terme

*Volet 1 : Gestion des ressources au moment de la production*

Ici différents concepts peuvent être mobilisés : Eco-conception, cycle de vie avec intégration de la fin de vie dès la conception.

*Volet 2 : Gestion des ressources au moment de l'acheminement en amont et en aval*

La gestion durable de la supply chain va permettre de dégager de la performance via :

- les économies réalisées
- la diminution du gaspillage
- la diminution des énergies fossiles
- l'amélioration de la traçabilité

Exemple : Programme RESPECT de Danone pour un approvisionnement responsable et durable.

*Volet 3 : Gestion des ressources sur l'ensemble de la chaîne de valeur*

Il s'agit de repenser les business-modèles, en développant des modèles centrés sur l'économie circulaire ou l'économie sociale et solidaire.

Exemple : Petit Bateau avec ses abonnements pour la location de vêtements pour bébé.

Exemple : Décathlon très exemplaire avec la location, la réparabilité, la seconde-main...

Exemple : l'entrepreneuriat social avec Danone et Grameen Danone Foods SaRL puis Danone Communities pour repenser les modèles dans les pays les plus pauvres comme le Bangladesh.

**Indicateurs de pilotage mobilisés potentiellement** : consommation d'électricité ; pourcentage d'électricité d'origine renouvelable ; consommation d'eau ; émissions de gaz à effet de serre ; gestion des déchets ; nombre de voyages d'affaires ; pourcentage de produits dont l'emballage est recyclable ...

### d. Gérer le capital-marque de l'entreprise pour créer de la valeur à long-terme

Pour Erez 2019 , la soutenabilité de l'entreprise et son engagement pour le DD permet de développer un avantage concurrentiel, d'améliorer l'image de marque, la fidélité des consommateurs et d'attirer les jeunes consommateurs.

**Pour Cowan et Guzman (2020)**, la « CSR Reputation » et les « sustainability signals » contribuent à la valeur de la marque et donc in fine à la performance de marque.

**Selon Carter et al (2021)**, la « Firm Sustainability Reputation » joue un rôle important dans le choix des marques et des produits par les consommateurs.

Ainsi, en créant de la valeur pour les clients via la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales, l'entreprise peut se différencier sur le marché et créer de la valeur à long terme.

### **3 – Une approche critique du management durable : souhaitable et réaliste ?**

#### **a. La critique idéologique de la RSE**

Il est intéressant de remonter au père de la RSE : **Howard Bowen (1953)** qui écrit dans *Social Responsibilities of the Businessmen*, « La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société » (p.6)

« Pourquoi les hommes d'affaires se sentent aujourd'hui plus concernés par leurs responsabilités sociales ? (...) nous pouvons diviser notre réponse en trois parties : 1) parce qu'ils ont été obligés de se sentir concernés ; 2) parce qu'ils ont été persuadés d'être plus concernés ; 3) parce que du fait de la séparation entre propriété et contrôle dans la grande entreprise, les conditions ont été favorables au développement de cette préoccupation. »

Et de confronter cela aux arguments des détracteurs

**Theodore Levitt (1958)** : *The dangers of Corporate Social Responsibility*, dans HBR.

Il évoque le risque pour la démocratie, l'ingérence, le mouvement de centralisation délétère, la menace de mort pour le capitalisme. Il préfère encore l'action de l'Etat.

« Au lieu de lutter pour sa survie en se déguisant en industrie de service public, le monde des affaires devrait lutter comme s'il était en guerre. Et comme dans toute bonne guerre, il doit lutter galamment et audacieusement, mais surtout pas moralement. » (p.50)

**Pour Milton Friedman (1970)** dans *The responsibility of business is to increase its profits*, dans NYC Mag : « Il n'existe qu'une seule et une seule responsabilité sociale de l'entreprise, celle d'utiliser ses ressources et de s'engager dans les activités qui vont accroître ses profits dans le respect des règles du jeu, à savoir une compétition libre et ouverte, sans tromperie ni fraude. » (p. 223).

Il prône la responsabilité individuelle, la RSE est hypocrite car l'investissement RSE serait une perte pour les actionnaires ou pour les consommateurs.

Le concept de Management durable peut renvoyer à la montée de managérialisme dans nos sociétés (Berland 2017).

#### **b. La critique opérationnelle de la RSE : des indicateurs imparfaits**

Un article dans la revue *The Economist* « ESG : Three letters that won't save the planet » (2022). Souligne les imperfections des critères ESG.

**Berland (2017)** : la notion de performance est difficile à définir et donc à mesurer. Les indicateurs sont le reflet de présupposés idéologiques.

« il semble que les discours autour des indicateurs de la RSE reflètent les mêmes présupposés idéologiques que ceux concernant la mesure et le pilotage traditionnel de la performance financière, commerciale et industrielle ».

Critique également de la démultiplication des indicateurs.

**Charreaux (1998)** : la construction de la RSE via des systèmes de reportings pour contrôler la performance de l'entreprise et des collaborateurs est empruntée à **la théorie de l'agence** qui constitue une forme de contrôle des actionnaires vers les cadres et au sein de l'organisation entre les différents niveaux.

### c. La critique éthique de la RSE : l'instrumentalisation du management durable

Ici, nous pouvons rappeler le concept d'**Hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002)** : dissonance entre paroles et actes au sein du management. Cette hypocrisie peut mettre en péril le management durable et le cantonner à une utopie.

Le management durable devient un outil d'image avec un risque accru de décalage entre ce qui est dit et ce qui est réellement fait. Cela peut conduire à des pratiques **de greenwashing et social washing** (Kangun et al, 1991 ; Lyon et Maxwell 2011 ; Bowen 2014 ; De Freitas Netto et al, 2020).

DE nombreux scandales ayant affecté les organisations illustrent cela : Volkswagen ; Orpea...

Le management durable n'est plus mis en place pour servir le bien commun mais les intérêts de l'entreprise ou d'acteurs au sein de celle-ci. L'entreprise peut être tentée de travailler davantage l'image durable que la durabilité elle-même.

### Exemples de raisonnements susceptibles d'être évoqués dans la conclusion

- L'environnement pousse au management durable pour survivre.
- Des initiatives sont prises.
- Mais les résultats ne sont pas à la hauteur de l'urgence.
- Questionner le rôle des pouvoirs publics à forcer les pratiques de management durable.
- Le mythe du management durable pourrait devenir réalité à condition d'une gouvernance et d'un leadership orientés vers la durabilité, une prise en compte des parties prenantes, une transformation de la culture de l'entreprise pour mettre en place une gestion durable des ressources de diverses natures.

## CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

---

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

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

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. Elle doit en revanche constituer un ensemble cohérent dans lequel 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 même parfois avec le sujet, sont inutiles et pénalisantes. Certaines candidates et certains candidats font étalage de connaissances qui n'apportent rien à la résolution de la problématique ;

- les références théoriques et les exemples sont présentés pour appuyer les idées avancées et ne doivent pas constituer une liste standard valable pour tous les thèmes de management.

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

## 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

#### La santé au travail

(La santé au travail serait-elle devenue un enjeu majeur pour la GRH ?)

Ces dernières années, de nouveaux risques au travail se sont développés plaçant ainsi la prévention et la préservation de la santé des salariés au cœur des priorités. Dans ce contexte, la fonction ressources humaines se présente comme un acteur incontournable.

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

<b>Nombre de copies corrigées</b>	148
<b>Moyenne</b>	6,03
<b>Écart type</b>	3,02
<b>Note minimale</b>	0,5
<b>Note maximale</b>	16,5
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	58

Comprises entre 5 et moins de 10	73
Comprises entre 10 et moins de 14	15
Égales ou supérieures à 14	2

## COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES PERSONNES CANDIDATES

---

La session 2024 présente un nombre légèrement inférieur de copies corrigées à l'épreuve d'admissibilité. Quatre copies de moins ont été corrigées cette année. La moyenne de l'épreuve diminue de 0,5 point par rapport à l'année précédente. En effet, les données statistiques de cette session montrent que si le nombre de copies dont la note est comprise entre 05 et 10/20 a diminué, c'est au bénéfice d'un nombre croissant de copies dont la note est inférieure à 05/20, et non pas de copies ayant une note supérieure à 10/20.

Deux raisons principales expliquent la progression du nombre de copies dont la note est inférieure à 05/20 :

- Un nombre croissant de copies présentait des problèmes de maîtrise de l'orthographe et de la syntaxe, de soin et de lisibilité.
- Près de la moitié des candidats n'a pas jugé utile de rechercher une problématique.

## OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

Le sujet amenait le candidat à questionner la thématique de la santé au travail en s'interrogeant sur son actualité et son évolution. Ce thème, largement traité dans les ouvrages de ressources humaines et par la recherche scientifique, appelait à la formulation d'une problématique précise.

Ainsi, en proposant pour la première fois dans le chapeau une forme interrogative, le jury souhaitait orienter le candidat dans sa réflexion et il ne s'agissait en aucun cas de la problématique à traiter. Or, un grand nombre de candidats a estimé inutile de rechercher une problématique et s'est contenté de recopier la question posée dans le sujet. Ce choix injustifié a donc été sanctionné. Le jury insiste sur la nécessité de présenter une problématique distincte de l'énoncé du sujet.

Par ailleurs, le traitement du sujet est demeuré partiel. Ainsi, aucun candidat n'a envisagé le travail comme synonyme de santé voire de vitalité. De plus, la grande majorité des candidats a traité le sujet uniquement en termes de « conditions de travail », de « motivation » ou de « fidélisation ». Enfin, peu de références au cadre légal ont été présentées par les candidats.

Le jury déplore également le peu de copies présentant une analyse approfondie des enjeux de la santé au travail pour la gestion des ressources humaines. Ainsi, par exemple, aucune copie n'a traité la fois des maladies professionnelles, des accidents de travail, des risques psychosociaux ET de la pénibilité.

D'autre part, le jury souligne une maîtrise lacunaire des auteurs et théories. Les références énoncées se limitent bien souvent à une énumération de connaissances plus ou moins en lien avec le sujet et une juxtaposition de concepts. Or, savoir mobiliser des auteurs et théories à bon escient et appropriés au sujet est l'une des compétences *sine qua none* attendue lors de l'épreuve d'admissibilité de l'agrégation interne.

De plus, l'actualisation des connaissances, tant au niveau théorique qu'en termes d'illustrations grâce à des exemples pertinents, demeure fréquemment insuffisante. Ainsi, à titre d'exemple de nombreuses copies faisaient encore référence à la QVT ou au CHSCT. Cette actualisation des connaissances est indispensable et

doit constituer le fil conducteur du travail de préparation d'une épreuve d'admissibilité de l'agrégation interne.

Enfin, le jury a constaté dans un certain nombre de copies des incohérences entre la problématique, le plan et le contenu (parfois les trois à la fois) et un manque d'argumentation.

Les copies proposant la meilleure partie scientifique ont donc été celles des candidats qui ont su développer une réflexion approfondie et un traitement du sujet complet. Ces derniers se sont appuyés sur une introduction exposant l'intérêt, les enjeux et l'actualité du sujet, éléments mettant en évidence une problématique réfléchie. La réponse apportée s'est fondée sur un plan en deux parties et deux sous-parties, construit autour d'une argumentation solide, étayée de références théoriques appropriées et illustrée par de nombreux exemples d'actualité.

La partie didactique et pédagogique a, une nouvelle fois, été trop fréquemment orientée sur les aspects matériels et le contexte de classe. Or, l'organisation de la salle de classe, l'équipement informatique (matériels, logiciels et application) et le recrutement des étudiants sont des éléments nécessaires mais non suffisants pour construire la transposition didactique et pédagogique attendue du sujet.

Le jury constate que les candidats ont du mal à comprendre et maîtriser les attentes de cette partie, ce qui altère la note obtenue. Ainsi, le jury regrette que la partie didactique soit souvent peu approfondie comparativement à la partie pédagogique.

Les transpositions proposées souffrent d'un manque de contextualisation. Elles sont souvent inabouties, trop peu rigoureuses et peu opérationnelles en l'état. Ainsi, il est parfois difficile de comprendre ce que le professeur attend de l'étudiant dans le cas exposé.

Par ailleurs, le jury déplore que les programmes des sections de techniciens supérieurs propre à l'option A ne soient pas toujours bien maîtrisés, voire très peu. De fait, les objectifs, savoirs et compétences et les transversalités et prérequis en lien avec le sujet sont insuffisamment expliqués (voire omis), détaillés et justifiés au regard du sujet. De plus, l'évaluation demeure succincte et se limite dans un grand nombre de copies à une proposition d'autoévaluation par l'étudiant ou par ses pairs. Or, une proposition d'évaluation doit être construite, rigoureuse et précise.

Enfin, il est à noter que la proposition ne peut en aucun cas être la recopie d'un exercice proposé dans un manuel de section de technicien supérieur, ni être présentée sous forme de schémas. Ces propositions sont inacceptables dans une copie d'agrégation.

Les copies ayant obtenu les meilleures notes sont celles qui exposaient clairement les attendus de la transposition eu égard au sujet et proposaient un raisonnement construit et argumenté, tant au niveau didactique que pédagogique. La séquence énoncée apparaissait comme réalisable en classe et riche en compétences à mobiliser par les étudiants pour la traiter.

## **OBSERVATIONS SUR LA FORME**

---

Les meilleures copies de la session 2024 ont suivi et appliqué les conseils formulés dans les précédents rapports de jury. En effet, le jury remarque une évolution positive puisque les candidats et candidates, à de rares exceptions près, ont traité la partie scientifique et la partie didactique. Les copies présentaient un propos structuré, démontrant ainsi la capacité à organiser les idées et à argumenter.

La majorité des copies comportait un plan apparent construit en deux parties et deux sous parties, une introduction et une conclusion et une transition entre la partie scientifique et la partie didactique. Le jury invite cependant les candidats et candidates à accompagner cette structuration de titres réfléchis et précis et correspondant à l'argumentation développée.

Le jury tient également à rappeler que les deux parties de l'épreuve d'admissibilité doivent faire l'objet d'une attention et d'un traitement équivalents de la part des candidates et candidats. L'épreuve écrite évalue tant les compétences scientifiques que didactiques et pédagogiques.

Or, comme lors des sessions précédentes, le traitement des deux parties du sujet reste majoritairement inégal. Un certain nombre de candidats semble ne pas être parvenu à gérer correctement son temps, la partie didactique apparaissant alors bâclée. Cette gestion du temps non maîtrisée pénalise l'évaluation de la qualité de la réflexion didactique et pédagogique.

Par ailleurs, le jury constate une dégradation de la qualité de l'orthographe et de la syntaxe et déplore que l'utilisation d'anglicismes perdure. Une attention particulière doit être portée à la qualité de la langue et une copie proposant un style trop familier n'est pas acceptable lors du concours de l'agrégation.

D'autre part, le jury remarque un manque de rigueur se manifestant par le recours à des abréviations comme pour une prise de note ou à des schémas. Certaines copies sont peu soignées et l'écriture est peu lisible, voire illisible, ce qui dessert le propos.

Pour cette session, près d'un quart des copies ont été pénalisées pour un défaut de forme.

Pour conclure, les copies n'ayant pas respecté les consignes indiquées dans le sujet, dépourvues de réelle problématique, ayant présenté un raisonnement peu structuré, peu actualisé et peu illustré par des exemples pertinents en lien avec la santé au travail et ayant proposé une transposition didactique et pédagogique inaboutie ont obtenu les notes les plus faibles. Ce type de copie ne peut prétendre répondre aux exigences de l'agrégation interne.

## 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.

**Accroche** : 4<sup>ème</sup> Plan santé au travail 2021-2025 / Etude DARES « chiffres clefs sur les conditions de travail et la santé au travail » août 2021 / concept de santé au travail récent (années 1980).

**Définition** : Santé au travail de l'OMS (1948)

« Un état de complet de bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ».

- Définition qui dépasse le modèle dit médical (défini uniquement en opposition à la maladie).
- Approche plus ouverte du concept qui permet d'intégrer les dimensions socio-économiques et environnementales dans la compréhension de l'état de santé d'un individu et d'une population.
- Santé au travail : maintenir un haut degré de bien-être physique, mental et social des salariés, prévention des risques professionnels, promotion de la santé au travail, hygiène et sécurité au travail, médecine du travail, qualité de vie et des conditions de travail, lutte contre la discrimination salariale selon l'état de santé, etc.

## **Enjeux et problématisation :**

L'appréhension de la santé au travail dépasse le simple cadre médical et juridique. La santé au travail est sans conteste devenue un enjeu majeur pour l'entreprise quant à sa performance économique. Se pose alors la question du rôle de la DRH.

**Problématiques possibles :** « Quelle est l'incidence de la nécessité d'un management de la santé et de la sécurité au travail toujours plus prégnante sur l'évolution des pratiques de GRH ? » Ou encore « dans quelle mesure la DRH a-t-elle du faire évoluer ses pratiques afin de répondre aux nouvelles exigences résultant de la prise compte toujours plus importante de la santé du travailleur ? »

### **- S'agissant du développement**

#### **I. La santé au travail, un enjeu primordial pour les RH**

##### ***A. Les raisons de la nécessaire participation de la DRH à la santé au travail***

- La fonction principale de la DRH est la gestion des salariés. Cette gestion des salariés induit la prise en compte de la santé au travail.
- Dans ce cadre, l'employeur est soumis à des obligations légales, notamment en termes d'hygiène, de sécurité et de harcèlement et doit collaborer avec la médecine du travail.
- D'autre part, la santé au travail affecte la performance sociale de l'entreprise et a donc une incidence sur sa performance économique.

##### ***B. Une adaptation indispensable de la fonction RH***

- Le rapport au salarié a évolué et est renouvelé. La relation salarié / employeur, au cœur de la fonction RH, s'est modifiée, notamment en raison des nouvelles attentes des salariées.
- La prise en considération de la santé du travailleur est reconnue comme une source d'amélioration des compétences et de fidélisation des salariés. Elle s'affiche en tant qu'élément de la marque employeur.
- La santé au travail joue un rôle décisif dans le développement et l'épanouissement du salarié et sa motivation. La fonction RH ne peut s'en dédouaner.
- La fonction RH doit repenser la gestion des inaptitudes au travail après la survenue d'un risque professionnel.
- La fonction RH doit collaborer avec les différents acteurs de la santé au travail (acteurs internes et coopération avec les partenaires extérieurs)

#### **II. Les moyens mis en œuvre par la DRH pour répondre à cet enjeu**

##### ***A. La mise en œuvre de politiques de santé au travail***

La DRH est l'initiatrice et la coordonnatrice des différentes politiques de santé au travail.

- La politique de prévention des risques professionnels (outils : Compte professionnel de prévention, Document unique d'évaluation des risques)
- La politique de prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement moral, sexuel, violences, etc) : référent, affichage, règlement intérieur, code du travail (article 4121 : L. 4121-1 à L4121-4:

précisent que l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement.)

- Les accords nationaux interprofessionnels
- La promotion de la santé au travail
- L'instauration d'une veille sociale sur la pénibilité et le bien-être / mal être au travail.

#### *B. Une nécessaire adaptation de l'organisation du travail*

- La démarche QVCT, levier de la santé au travail. Elle induit la mise en œuvre par la DRH des mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.
- La DRH doit adopter une approche ergonomique du travail, qui permettra de minimiser les risques de troubles musculosquelettiques, de fatigue et autres problématiques de santé liés à une mauvaise posture ou à des conditions de travail inadaptées.
- La DRH organise la formation aux risques professionnels.
- La DRH est l'interlocuteur premier de la médecine du travail et intervient pour gérer les accidents du travail.
- Le management des hommes (styles de direction, rôle du CSE...) est également un rouage essentiel de la santé au travail.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS SUR LA PARTIE DIDACTIQUE ET PÉDAGOGIQUE

---

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

Il paraît logique 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.

La proposition peut s'inscrire au niveau de l'activité « Contribution à l'amélioration de la vie au travail (activité 3.2 du programme) et plus précisément les tâches 3.2.1 « Participation à l'analyse des conditions de travail et à la prévention des situations à risques », 3.2.2 « contribution à l'aménagement des postes et organisation des espaces de travail physiques ou virtuels » et 3.2.3 « accompagnement des actions liées à l'égalité, la diversité et au vivre ensemble au travail ».

La compétence à développer est « mettre en œuvre des actions d'amélioration de la qualité de vie au travail ». Les savoirs spécifiques à mobiliser pour l'activité sont les suivants : Composantes des conditions de travail et leurs enjeux, ergonomie au travail, accessibilité des postes de travail aux situations de handicap, qualité de vie au travail et risques physiques et psychosociaux.

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.

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

Le référentiel de ce BTS, amène à mobiliser domaine d'activités 2 « Participer à la gestion des risques de la PME ». La transposition s'appuie plus spécifiquement sur le domaine d'activité 2.5 « Participation à la gestion des risques non financiers de la PME » et plus précisément la tâche.2.5.1. « Gestion des risques liés à la santé, à l'hygiène et à la sécurité au travail ».

La compétence à développer est « Gérer des risques identifiés dans la PME ». Les savoirs spécifiques associés sont les suivants : La protection des salariés en matière d'hygiène et sécurité, de poste de travail et l'amélioration des conditions de travail, la protection des salariés en matière d'hygiène et sécurité, la protection des salariés par l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques professionnels.

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), « les mutations au travail » commun aux deux sections.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Dans la continuité des conseils précédemment rédigés dans les rapports du jury des sessions précédentes, le jury recommande aux candidates et candidats :

- De proposer une argumentation structurée, basée sur un plan clair et précis, comprenant une introduction et une conclusion et répondant à une problématique définie.
- De ne pas négliger le traitement de la partie didactique et pédagogique du sujet. En effet, les copies montrent souvent un traitement trop peu approfondi de ces parties. Les choix effectués pour construire la séquence pédagogique doivent être justifiés et expliqués afin de rendre cette séquence opérationnelle et de l'inscrire dans le référentiel de STS.
- De veiller à l'actualisation des connaissances théoriques et des pratiques de GRH afin de les utiliser de manière pertinente et précise pour construire l'argumentation répondant au sujet proposé.
- De porter une attention particulière à la qualité de la langue, qu'il s'agisse de l'orthographe, de la syntaxe ou de la lisibilité de l'écriture.

### Références bibliographiques :

#### Pour des lectures scientifiques spécifiques au sujet :

L'argumentation développée peut s'appuyer sur les ouvrages des auteurs suivants :

- Yves Clot, psychologue du travail travaillant sur la souffrance au travail et les risques psychosociaux ;
- Christophe Dejournoux dont les travaux portent sur les mécanismes de défense contre la souffrance au travail et la souffrance éthique ;
- Emmanuel Abord de Chatillon, ayant écrit sur le thème de la santé et de la sécurité au travail ;
- Tarik Chakor, qui codirige le groupe de recherche thématique santé et sécurité au travail ;
- Marie-France Hirigoyen travaillant sur les violences psychologiques et le harcèlement au travail.

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.

#### 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

#### Principes comptables et image fidèle

L'image fidèle est présentée comme l'objectif à atteindre par les états financiers. Les autres principes comptables décrits dans le recueil des normes comptables françaises doivent permettre d'y parvenir. En outre, la procédure d'adoption des normes IFRS au sein de l'Union européenne prévoit qu'une norme comptable ne doit pas aller à l'encontre du principe d'image fidèle.

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

<b>Nombre de copies corrigées</b>	79
<b>Moyenne</b>	7,49
<b>Écart type</b>	3,69
<b>Note minimale</b>	0,50
<b>Note maximale</b>	16,50
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	21
Comprises entre 5 et moins de 10	34
Comprises entre 10 et moins de 14	20
Égales ou supérieures à 14	4

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

Le jury fait les observations suivantes :

## OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

### - S'agissant de la partie scientifique

Le jury estime indispensable que les candidates et les candidats proposent une définition précise de tous les termes du sujet, notamment en faisant référence au recueil des normes comptables. Par exemple, la définition de l'image fidèle et des principes comptables ont souvent été oubliés.

L'article du recueil des normes comptables mérite d'être cité pour clarifier la notion :

#### Sous-section 1 – Image fidèle

##### Art. 121-1

La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant ***une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.***

Il est important que la personne candidate apporte un éclairage théorique sur les mots clés du sujet et il est attendu une présentation élargie des concepts. Par exemple, les enjeux sous-jacents à l'objectif d'image fidèle ont été peu cernés.

Le jury souhaite que les candidates et les candidats formulent une problématique permettant de traiter l'ensemble des termes du sujet. Il n'existe pas une seule problématique ou de réponse tranchée. Il est intéressant de voir l'argumentation de la personne candidate et ce qu'elle mobilise comme concepts, analyses et auteurs. 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 que la personne candidate puisse analyser les impacts du choix d'une méthode comptable sur l'atteinte de l'objectif d'image fidèle dans les états financiers. De même, il était tout à fait envisageable que le candidat ou la candidate évoque les possibles changements de méthodes comptables pour parvenir à l'image fidèle.

Le jury apprécie que les candidates et les candidats proposent une mise en actualité du sujet. Les références mobilisées doivent être relativement récentes. À ce titre, des exemples liés à des entreprises telles qu'Enron sont considérés comme particulièrement datés. 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 estime nécessaire que les candidates et les candidats fassent référence à des auteurs et travaux académiques en lien avec le sujet et le domaine de spécialité. Trop souvent, certaines références sont plaquées sans explication et parfois mal à propos. La discussion ne doit pas être un dictionnaire de citations sans que le lien avec le sujet soit établi par les candidates et les candidats.

### - 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 relation avec le sujet.

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 des candidats et candidates à situer l'étude dans l'ensemble de la formation au BTS « Comptabilité et gestion » ;
- la présentation d'outils d'évaluation par compétences en lien avec la séquence proposée et les objectifs définis ;
- 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, la graphie et à la présentation. Les meilleures copies sont aussi celles qui répondaient à cette exigence.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

- S'agissant de la partie scientifique

### **Proposition 1**

**Introduction :**

- Discussion autour de la notion d'image fidèle : le vrai ou le bon ?
- Obligation de moyens ou de résultat ?
- Principes comptables ou règles comptables ?

Pistes de discussions :

- Fiabilité de l'information comptable : juste, neutre, claire, responsable, honnête, loyale
- Image fidèle : complète, neutre, exempte de toute erreur, exacte
- Données objectives et contrôlables
- Dimension éthique du principe d'image fidèle
- Comptabilité vs information financière

**Problématiques possibles :**

- Le respect des principes comptables garantit-il l'image fidèle ?
- Les principes comptables sont-ils au service de l'image fidèle ?

**Piste de plan envisagé :**

***I. Des contradictions/incompatibilités entre les principes comptables et l'image fidèle***

***A. Le concept « flou » d'image fidèle (concept plus juridique que comptable)***

Traduction controversée du concept de « True and Fair view » → traduction différente selon les référentiels comptables.

« True and Fair View » vs « presenting fairly such information »

**B. Des principes comptables parfois éloignés de la réalité « vraie »**

Principe du coût historique

Principe de prudence

**C. La manipulation des règles comptables et l'information financière**

La gestion du résultat comptable selon Scott : 4 formes, l'apurement des comptes (big bath accounting), la minimisation du résultat, la maximisation du résultat, le lissage des résultats.

Window dressing (Le window dressing englobe les diverses techniques permettant d'améliorer la présentation comptable de l'entreprise), lissage des comptes, ...

**II. Les principes comptables, outils liés à une « culture » de l'image fidèle**

**A. Une image fidèle : pour qui ?**

Différents utilisateurs de l'information qui ont des besoins d'informations différents → les principes comptables peuvent être utilisés pour répondre à ces besoins différents.

**B. Image fidèle : un moyen plutôt qu'une fin**

Les possibles dérogations au principe d'image fidèle (cf. recueil des normes comptables)

**CC : dimension éthique du principe d'image fidèle.**

**Proposition 2**

Image fidèle : (article 121-1 recueil des normes comptables) : « *La comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.* ».

Image : l'une des définitions fournies par le Larousse est : « *aspect sous lequel quelqu'un ou quelque chose apparaît à quelqu'un, manière dont il le voit et le présente à autrui, notamment dans un écrit.* ».

Fidèle : l'une des définitions fournies par la Larousse est : « *qui ne modifie, n'altère en aucune façon la réalité qu'il reproduit ou exprime, les faits qu'il rapporte.* ».

→ Il s'agit donc ici de présenter l'organisation dont on établit les comptes annuels d'une manière qui n'altère pas les faits sous-jacents/réels. C'est un objectif commun au PCG et aux IFRS.

Pour cela, les principes comptables énoncés par le législateur représentent des fondements sur lesquels s'appuyer, pour guider les différentes étapes de saisie, classement, enregistrement et présentation. Pour autant, les principes comptables peuvent se révéler imparfaits dans cet exercice.

**Problématique** : Dans quelle mesure l'application/utilisation des principes comptables permet-elle d'atteindre une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture ?

**Partie I : L'image fidèle peut être atteinte grâce à l'application de nombreux principes comptables**

**I.1. PCG**

## I. 2. IFRS

### Partie II : L'application des principes comptables n'est pas suffisante pour garantir l'image fidèle

#### II. 1. Des dérogations aux principes comptables sont parfois nécessaires afin d'atteindre l'image fidèle

Dérogation aux principes comptables pour atteindre l'image fidèle (articles 121-3 et 123-17 du recueil de normes comptables)

#### II. 2. Le seul recours/appui aux principes comptables n'est pas suffisant pour garantir l'image fidèle

C'est en fait un ensemble de mécanismes/composants/... qui concourent à l'obtention de l'image fidèle.

Exemple : rôle de l'annexe pour aider à fournir l'image fidèle.

#### - S'agissant de la partie didactique

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

- Processus 1 – Contrôle et traitement des opérations commerciales
- Processus 2 – Contrôle et production de l'information financière
- Processus 6 – Analyse de la situation financière

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

#### Proposition 1 :

##### Éléments du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion »

P2 – Contrôle et production de l'information financière

2.3. : Réalisation des opérations d'inventaire

2.3.2. Réalisation, enregistrement, contrôle des travaux d'inventaire relatifs aux immobilisations

*Savoirs associés* : Dépréciation, Enregistrements comptables associés

*Compétences* : Analyser, traiter et enregistrer les opérations de dépréciations

*Résultats attendus* : Des enregistrements comptables conformes à la réglementation et aux procédures et leur contrôle, le renseignement des éléments concernés de l'annexe

##### Place de la séquence :

Cette séance se place de préférence en première année de formation (2<sup>ème</sup> semestre).

##### Objectifs :

- Identifier les indices de dépréciation
- Calculer la dépréciation
- Enregistrer l'ajustement de la dépréciation
- Identifier les principes comptables mis en œuvre
- Analyser l'impact des enregistrements sur les états financiers (bilan, compte de résultat, annexe)
- Interpréter les conséquences de l'application des principes comptables en regard de l'image fidèle
- Mettre à jour un plan d'amortissement

Pré requis :

**Processus 1 :**

- 1.1.3. Repérage des sources du droit comptable et des obligations liées à l'exercice du métier
- 1.1.4. Analyse et description des mécanismes comptables : les modèles comptables, les principes d'enregistrement
- 1.5.2. Vérification et validation des factures d'achat de bien, de service et/ou d'acquisition d'immobilisation

**Processus 2 :**

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

Transversalités :

Cours de Culture économique, juridique et managériale :

Thème 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement (notion de parties prenantes)

Thème 3 : L'organisation de l'activité de l'entreprise, en particulier quel financement pour l'entreprise ?

Supports :

Une situation contextualisée relative à une entreprise avec :

- Une facture d'acquisition d'une immobilisation ;
- Un extrait du guide des procédures de l'entreprise sur les durées et méthodes d'amortissement en vigueur ;
- Des extraits de la documentation comptable ;
- Un document qui précise les valeurs nécessaires pour calculer une dépréciation.

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 immobilisations et l'accès au PGI de l'entreprise.

Les missions à accomplir :

- Pratiquer et justifier un test de dépréciation ;
- Enregistrer les écritures d'inventaire nécessaires ;
- Rédiger une note de synthèse sur l'application des principes comptables associées à cette opération et leur conséquence au regard de l'image fidèle.
- Mettre à jour le plan d'amortissement (tableur et PGI)

Évaluation :

Évaluation formative par compétences sur le travail rendu par les étudiants à l'issue de la séquence complétée par une évaluation sommative de type étude de cas E41.

**Proposition :** le candidat ou la candidate aurait pu également proposer une séquence pédagogique dans le cadre du Processus 6 – Analyse de la situation financière en proposant le retraitement d'une opération de crédit-bail dans les soldes intermédiaires de gestion, le calcul de la CAF et/ou le bilan fonctionnel (Activités 6.1.1. Analyse de la performance de l'organisation et/ou 6.3.1. Élaboration et analyse du bilan fonctionnel et des équilibres financiers) :

- en insistant sur l'intérêt du retraitement,

- en confrontant les référentiels comptables sur la question (visions économique et juridique du patrimoine, dans les référentiels français et IFRS)

Cela relativise la notion d'image fidèle.

## CONSEILS AUX CANDIDATES ET CANDIDATS

---

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

Il est attendu des candidats et candidates une pleine maîtrise des techniques comptables fondamentales qui doivent irriguer l'ensemble de la copie.

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 sous-jacents. La consultation de manuels scolaires de l'enseignement supérieur est indispensable. La lecture d'articles et d'ouvrages académiques constitue un complément essentiel.

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 a 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).

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

### 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](http://www.anc.gouv.fr)

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

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

### Spécifiques au sujet

COLASSE, Bernard. The French notion of the image fidèle : the power of words. European Accounting Review, 1997, vol. 6, no 4, p. 681-691.

FOULQUIER, Philippe et TOURON, Philippe. Dérivés et comptabilité de couverture en IFRS: vers une (mé) connaissance des risques? Comptabilité Contrôle Audit, 2008, vol. 14, no 3, p. 7-38.

GODOWSKI, Christophe, NÈGRE, Emmanuelle, VERDIER, Marie-Anne, et al. Questionner la neutralité pour dépasser le mythe de l'image fidèle en comptabilité: une nécessité pour responsabiliser la profession comptable. Comptabilité Contrôle Audit, 2024, vol. 30, no 1, p. 7-54.

MÉREAUX, Jean-Paul et FEIGE, Jimmy. Proposition d'un modèle de traduction comptable et financière du capital humain. ACCRA, 2022, vol. 13, no 1, p. 33-55.



## OPTION C – MARKETING

### SUJET

#### Déconsommation et pratiques marketing

Les évolutions sociétales, le contexte économique et social génèrent des changements dans les comportements des consommateurs. La prise en compte de ces mutations est un enjeu majeur pour les organisations.

A 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 (STS) commerciale de votre choix. Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés et s'appuiera sur des références scientifiques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

### STATISTIQUES

<b>Nombre de copies :</b>	230
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	6.70
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0.5
Écart-type	3.54
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieure à 5	75
Comprises entre 5 et moins de 10	104
Comprises entre 10 et moins de 14	46
Égales ou supérieures à 14	5

Pour l'épreuve marketing de la session 2024 du concours de l'agrégation interne de la section économie et gestion, le nombre de copies est de 230. Ce nombre est en augmentation par rapport à celui de l'année 2023 qui était de 217, soit une augmentation de 5.9 %.

La note la plus élevée obtenue en 2024 est de 16 alors qu'elle était de 15 pour la session 2023 et de 15.5 pour la session 2022.

La moyenne des notes en 2024, soit 6.70, est supérieure de 0.32 point à la moyenne obtenue en 2023 (moyenne de 6.38).

En 2024, 32.6 % des copies ont une note inférieure à 5 ; 45.21 % des notes sont comprises entre 5 et moins de 10 et 22.17 % 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 CANDIDATES ET LES CANDIDATS

---

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 – éléments de contexte

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. Des éléments de contexte étaient attendus pour montrer l'importance du sujet.

La consommation apparaît depuis quelques années comme une dimension centrale dans la vie des individus. Elle représente plus de 80% du budget des ménages. Pour autant, on assiste depuis quelques temps déjà à une crise inédite de la société de consommation en France. Cette crise de la consommation est « contrainte » ; les chiffres indiquant que 49% des français (53% sur une moyenne de 10 pays européens interrogés) déclarent avoir envie de consommer mais que cette envie de consommer fait face à des frustrations financières liées à la perte du pouvoir d'achat.

La crise de la consommation est par ailleurs « voulue » par un certain nombre de consommateurs, de plus en plus conscients des enjeux liés à la surconsommation, à la pollution, au changement climatique et aux inégalités sociales. Cette prise de conscience a un impact significatif sur leurs décisions d'achat et leurs préférences pour des produits et des entreprises qui adoptent des pratiques plus sobres et durables. Ils se montrent ainsi plus critique envers « l'accumulation » matérielle et ses conséquences (Désaunay, 2021).

Les derniers chiffres de l'Observatoire Cetelem de la consommation attestent de cette tendance : Huit Français sur dix sont aujourd'hui tout à fait ou plutôt d'accord avec l'idée que la société de consommation « est une mauvaise chose car elle entraîne trop de gaspillage ». Près de trois sur dix considèrent même que

la société de consommation est « manipulatrice »<sup>1</sup>. Le terme manipulation semble être largement attribué aux entreprises, désignées comme principales responsables de cette surconsommation.

Qu'il s'agisse d'une déconsommation contrainte ou souhaitée, un mouvement de « déconsommation » émerge.

Le sujet comportait des notions que les candidats peuvent clarifier dès l'introduction, en s'appuyant notamment sur les définitions:-

### **Définition du concept de déconsommation**

Néologisme évocateur, le terme de déconsommation est construit sur le terme « consommation » auquel il apporte contradiction.

« Du point de vue du consommateur, la déconsommation peut se définir comme un comportement de l'individu visant à **réduire de façon volontaire sa consommation, à moins consommer**. La réduction de la consommation peut prendre alors de multiples aspects : réduction des sommes dépensées, liée à une évolution des contraintes budgétaires et des ressources (baisse du pouvoir d'achat par exemple), diminution des quantités consommées, suite à une réduction des besoins de l'individu, par refus du gaspillage, ou dans une démarche de qualité **selon le principe du « consommer mieux, c'est consommer moins »**,

ou encore **transfert de la consommation de certains produits vers d'autres** présentant une meilleure valeur pour le consommateur. Entendue en référence à un besoin et à des attentes en évolution, la déconsommation découlerait d'une réévaluation, en termes de bénéfices-coûts, de la réponse, plus ou moins parcimonieuse, apportée par le produit. La réduction de la consommation va s'opérer avant tout sur les produits ou attributs du produit jugés superflus. Elle demeure éminemment liée à l'individu et à la situation dans laquelle s'inscrit son acte de consommation » (Séré de Lanauze & Siadou-Martin, 2013).

La déconsommation peut donc prendre plusieurs directions et relève des caractéristiques individuelles du consommateur :

- La quête d'une **allocation judicieuse de ses ressources**, notamment budgétaires. Cette approche implique une recherche méticuleuse visant à optimiser l'utilisation des ressources disponibles, reflétant ainsi une posture réfléchie et économe.
- La notion de **simplicité volontaire** englobe un ensemble de comportements ancrés dans un mode de vie global, caractérisé par une réévaluation des besoins du consommateur et une volonté de se recentrer sur des valeurs fondamentales au niveau individuel. Il s'agit d'une perspective plus large axée sur la remise en question des motivations consuméristes et la recherche d'une vie équilibrée.
- La **consommation socialement responsable**. Elle se caractérise par une prise de conscience élargie des implications de la consommation sur la sphère sociétale, mettant en avant des choix éthiques et durables qui contribuent au bien-être collectif.
- Enfin, le recours à **d'autres modes d'échange**. Cette pratique dénote un changement de perspective vis-à-vis de la durée de vie des biens de consommation, favorisant la durabilité et réduisant ainsi l'impact environnemental associé à la production de nouveaux biens.

---

<sup>1</sup> [Pour séduire une nouvelle génération de consommateurs, réinventer les règles de son marché est la première étape - L'Observatoire Cetelem | Observer, éclairer et décrypter l'évolution des modes consommation en France et à l'étranger](#)

La déconsommation est intrinsèquement liée à la notion de temps, puisqu'en privilégiant la durabilité et la qualité sur la quantité, la déconsommation implique souvent des choix plus réfléchis qui transcendent les impulsions à court terme.

La déconsommation relève à la fois de motivations collectives visant à préserver les ressources de la planète et à promouvoir un changement et des motivations individuelles, telles que la recherche de sens personnel, la réduction de l'empreinte écologique individuelle ou encore des raisons financières.

Ces nouvelles tendances de consommation conduisent les entreprises à s'approprier le sujet. Cette prise en compte s'inscrit toutefois en tension avec une des finalités de l'entreprise.

#### **Tensions liées au sujet :**

En effet, par définition, l'entreprise s'inscrit dans une finalité économique axée sur la croissance et la consommation. Traditionnellement, l'entreprise cherche à maximiser le profit et la consommation et non la modérer. Les entreprises sont souvent confrontées au dilemme de réduire leurs activités de marketing agressives qui peuvent inciter à la surconsommation, mais qui génèrent également des profits importants. Il peut être difficile de trouver le juste équilibre entre la maximisation des bénéfices et la promotion de comportements du « consommer moins ». Cela amène à s'interroger sur ce paradoxe et la façon dont le consommateur peut réagir à des pratiques marketing qui promeuvent la sobriété.

Dès lors, la problématique, induite dans le sujet, pouvait être libellée de la façon suivante.

#### **Comment la déconsommation peut-elle s'intégrer dans les pratiques marketing ? Comment dès lors la déconsommation apparaît-elle comme une alternative valorisable ?**

#### **Une proposition de plan :**

##### **Première partie : Evolution du comportement du consommateur**

Cette première partie discute les formes possibles de la déconsommation et l'évolution du comportement du consommateur. Elle met par ailleurs en exergue la nécessaire prise en compte de ces changements et des paradoxes existants.

#### **A. Une déconsommation qui prend plusieurs formes**

Les pratiques comportementales associées à la notion de déconsommation apparaissent extrêmement variées (Séré de Lanauze & Siadou-Martin, 2013) :

**Ne plus acheter :** ne plus acheter du tout un produit, ne plus acheter le produit, l'obtenir gratuitement (ou à coût réduit), ne plus acheter un produit mais le faire soi-même, échanger.

**Acheter moins :** Réduire les quantités, réduire la fréquence, moins stocker, moins jeter, recycler, récupérer

**Acheter différemment :** acheter moins cher, acheter meilleur, acheter en grosses quantités/stocker, acheter à moindre niveau de qualité, acheter ailleurs moins cher, acheter ailleurs meilleur.

Le marché de la seconde main permet aux consommateurs d'acquérir des produits usagés à moindre coût.

**Acheter autre chose :** remplacer le produit, acheter basique, remonter du désir au besoin originel

## B. Les paradoxes de ce nouveau comportement vers la déconsommation

Si les pratiques de déconsommation se multiplient, de nouveaux paradoxes apparaissent également.

**Cas d'usages** – produits et expériences d'occasion (exemple : Noël, Ramadan), dans certaines zones territoriales amènent à consommer autrement (souvent davantage).

Par ailleurs, si le marché de la seconde main peut contribuer à un changement culturel en encourageant les consommateurs à adopter une approche plus consciente de la consommation, basée sur la qualité plutôt que sur la quantité, la littérature montre également une augmentation des achats sur les plateformes de seconde main. Paradoxalement, certaines personnes peuvent être tentées d'acheter davantage sur le marché de la seconde main parce que les produits sont moins chers, ce qui pourrait encourager la surconsommation (Juge et al., 2022). La possibilité d'acheter un produit moins cher et rapidement peut également contribuer à une forme d'accélération sociale. Or, une des conséquences de l'accélération sociale est l'aliénation qu'elle génère. Rosa (2010) identifie plusieurs types d'aliénation parmi lesquelles l'aliénation par rapport aux choses qui renvoie à un mode de relation aux objets matériels. Le détachement de l'individu à l'objet peut alors créer une tendance à s'en débarrasser rapidement sans se les approprier.

### Lien :

En faisant des choix de consommation éclairés, les individus peuvent exercer leur pouvoir en faveur de produits et de pratiques plus durables → empowerment du consommateur.

## Deuxième partie : vers un difficile équilibre entre déconsommation et pratiques marketing

### A. Des pratiques plurielles

Du côté des entreprises, on peut constater une diversité de pratiques allant de simples initiatives de communication à une transformation substantielle du modèle, comme l'adoption d'une économie axée sur les services, où l'accent est mis sur la satisfaction des besoins plutôt que sur la vente de biens matériels.

Les entreprises s'engagent dans une démarche de "démarketing" en vue de restreindre les excès, se manifestant par la réduction de l'intensité publicitaire et la diminution des services connexes tout en assurant une pérennité de l'entreprise à long terme.

Avantages : impacte négativement les ventes à court terme mais améliore la qualité perçue du produit à plus long terme (Miklos-Thal & Zhang, 2013).

Améliore l'image de marque et permet de s'engager dans une stratégie de différenciation (Gertsner, Hess, & Chu, 1993).

Ex : Leclerc avec son zéro prospectus.

### Quelques exemples de pratiques :

**Ben&Jerry** : "We love making ice cream - but using our business to make the world a better place gives our work its meaning »<sup>2</sup>

Patagonia est une entreprise de vêtements de plein air qui a construit sa marque autour de la durabilité. Ils ont lancé des campagnes publicitaires audacieuses comme "Don't Buy This Jacket" pour encourager la réflexion sur la surconsommation. De plus, ils reversent une partie de leurs ventes à des causes environnementales.

---

<sup>2</sup> [Silence Is NOT An Option | Ben & Jerry's \(benjerry.com\)](https://www.benjerry.com)

**REI (Recreational Equipment, Inc.)** : REI est une coopérative de vente au détail de produits de plein air qui encourage la sobriété en marketing en fermant ses magasins le Black Friday et en encourageant les consommateurs à passer du temps à l'extérieur plutôt qu'à faire des achats impulsifs.

**Tesla** : Tesla, dans l'industrie automobile, est connue pour son marketing sobre et axé sur l'électrification des transports. Ils ont contribué à populariser les véhicules électriques en mettant l'accent sur la réduction des émissions de carbone.

**Orange et sa campagne prônant la sobriété numérique** : « connecté, oui mais pas tout le temps »<sup>3</sup>

Développement de plateformes en ligne : Les plateformes de vente en ligne, telles que eBay, Craigslist, et des applications comme Vinted ou Depop, ont considérablement facilité l'achat et la vente de biens de seconde main, élargissant ainsi le marché de la seconde main et le rendant plus accessible.

Réparation et rénovation : Outre l'achat de produits d'occasion, le marché de la seconde main encourage également la réparation et la rénovation, ce qui contribue à prolonger davantage la durée de vie des articles.

**Campagne de l'Agence de la transition écologique (Ademe) « Épargner nos ressources »**, lancée en marge du Black Friday, introduit le concept de **dévendeur** — des vendeurs qui encouragent les clients à opter pour la réparation ou la réutilisation plutôt que l'achat de neuf.

**CAMIF – ferme son site le jour du black friday**

**Kiabi organise le « Best Friday », la marque mène une action solidaire en faisant des dons à des associations en tout genre.**

**Défi « Rien de Neuf » de l'association Zero Waste France, qui consistait, pour les personnes qui s'y engageaient librement, à limiter leurs acquisitions d'objets neufs durant une année et à privilégier des alternatives (location, prêt, occasion, réparation, don, mutualisation).**

Plusieurs entreprises aspirent à instaurer de nouveaux modèles relationnels avec leurs clients, reflétant à la fois leur désir de répondre aux attentes de consommateurs moins enclins à la possession matérielle. Les concepts de location et d'abonnement s'inscrivent dans cette logique, encourageant une perspective de consommation plus mature, consciente, réfléchie, et alignée sur les besoins plutôt que les désirs. Ces approches offrent aux consommateurs l'opportunité de découvrir des marques sans l'engagement immédiat d'un achat, permettant ainsi aux marques de développer des discours axés sur la responsabilité et l'engagement en faveur de la déconsommation.

*Exemple* : Une enseigne italienne spécialisée dans la mode féminine haut de gamme a récemment introduit une initiative novatrice dénommée « **Please don't buy** ». Cette proposition se compose uniquement de vêtements disponibles à la location. La marque a également pris l'initiative d'établir une blanchisserie interne ainsi qu'un atelier de couture dédié aux réparations mineures.

## **B. Vers des pratiques marketing visant la déconsommation encore difficile à mettre en oeuvre**

### **DILEMMES ETHIQUES LIES A LA DECONSOMMATION**

**Tension entre le discours de la marque et la réalité** : Greenwashing et éthique du marketing : Les entreprises sont parfois tentées de "verdir" leur image sans réellement modifier leurs pratiques. Cela peut

---

<sup>3</sup> [Orange, en partenariat avec le Gouvernement, lance une campagne pour accompagner les Français dans l'adoption des éco-gestes - Newsroom Orange Groupe](#)

créer un dilemme éthique, car il s'agit d'une forme de tromperie envers les consommateurs. Les professionnels du marketing doivent s'interroger sur la sincérité de leurs actions et sur la manière dont elles sont perçues.

Peut également affecter la réaction des salariés (Berger-Remy, Delmas & de Villartay S.(2020)

Les entreprises peuvent se trouver face à des pressions financières pour maintenir leurs profits à court terme, ce qui peut les amener à ignorer les considérations éthiques à long terme. Les actionnaires et les investisseurs peuvent parfois privilégier les rendements financiers immédiats au détriment de la durabilité.

**Exemple** : La chaîne de magasins de vêtements H&M a été accusée de greenwashing en raison de sa campagne de collecte de vêtements usagés, qui a laissé entendre qu'elle résolvait les problèmes de la surconsommation de vêtements, alors que l'entreprise continue de produire des vêtements à bas coûts et à grande échelle.

Les entreprises doivent également faire des choix éthiques lorsqu'elles sélectionnent leurs partenaires et fournisseurs. Travailler avec des entreprises ou des fournisseurs ayant des pratiques éthiques cohérentes avec la sobriété en marketing est essentiel pour maintenir une réputation positive.

Compétitivité : Les entreprises qui adoptent des pratiques marketing plus sobres peuvent craindre d'être désavantagées par rapport à leurs concurrents qui continuent à utiliser des tactiques plus agressives. Cela soulève des questions sur la compétitivité et la survie sur le marché.

#### **ET IMPOSE AUX ENTREPRISE UNE DEMARCHE TRANSPARENTE ET SINCERE**

Une communication transparente est essentielle pour établir la confiance des consommateurs. Cependant, il peut être difficile de déterminer quelles informations partager et comment les présenter sans tromper ou induire en erreur les consommateurs. Comment communiquer sur leurs pratiques sobres sans paraître moralisatrices ou manipulatrices ?

Importance d'avoir une identité congruente en alignant l'ensemble des signaux. « *Une entreprise qui mettrait en garde contre les dangers de la surconsommation tout en ayant une communication de marque qui pousse à la consommation risquerait d'émettre des signaux contradictoires qui pourraient lui porter préjudice* » (Elgaaïed-Gambier et al., 2021). Les résultats de l'étude montrent que « *l'incongruence dégrade l'attitude envers la marque et se répercute négativement sur l'intention d'achat* (Elgaaïed-Gambier et al., 2021).

En fin de compte, les dilemmes éthiques liés à la sobriété en marketing mettent en lumière la nécessité pour les entreprises d'adopter une approche réfléchie et éthique dans leur transition vers des pratiques marketing plus sobres. Cela implique la mise en place de normes éthiques strictes, la transparence, la surveillance de l'impact réel de leurs actions, et un engagement sincère envers la réduction de leur empreinte environnementale et sociale.

#### **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 est souvent absente ou manque de précision et révèle des confusions (particulièrement entre plusieurs termes : marketing durable, responsable, déconsommation...).

Cette année, de nombreux candidats ont traité le sujet de façon très réduite et confuse. Nombre de propos sont infondés avec un propos global un peu confus, peu structuré qui mélangent le contexte économique, des faits d'illustrations et des tendances sans source. Les auteurs de référence sont très peu cités alors que de nombreux auteurs dont les travaux de recherche ne sont pas ancrés dans cette thématique reviennent trop souvent, sans qu'il n'y ait de lien logique. Le jury invite les candidats à s'approprier une littérature plus récente et à s'assurer que les auteurs cités apportent une réflexion sur le sujet en question.

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. La problématisation reste encore absente dans de nombreuses copies.

Concernant la composition, le jury constate que les parties sont très descriptives et n'apportent pas de réelles réflexions quant au sujet et à la tension soulevée en introduction. La composition structurée est traitée assez superficiellement. Le jury déplore une succession d'idées sans fil directeur. Le jury conseille de ne pas « lister » les pratiques ou noms d'entreprises mais de mettre en lumière le concept scientifique avec l'appui concret et détaillé d'une pratique professionnelle, afin que cela puisse faire sens.

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

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Les copies évaluées comme étant 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 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 de spécialité commerciale. Plus particulièrement 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 ».

On attend 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 », Le technicien supérieur NDRC est un commercial généraliste, capable d'exercer dans tous les secteurs d'activités et dans tout type d'organisation, avec tout type de clientèle (B to B, B to C ou B to G). Il doit comprendre les besoins de ses clients, les besoins des clients finaux, et les problématiques et enjeux du marché

Il apparaît donc que le choix de la section de BTS NDRC peut être pertinent puisque :

- La compréhension du comportement du consommateur est un préalable à la création d'une relation durable avec le client.
- Les savoirs associés au bloc de compétence RCNV nécessitent de maîtriser le marketing stratégique et le comportement d'achat du consommateur/usager.

Enseignements professionnels :

<b>Pôle 1 d'activités : Relation Client et négociation-vente (RCNV)</b>	
<b>Horaires hebdomadaires</b>	<b>Evaluation</b>
6h/semaine 4h classe entière 2h groupe	E4 : 1ère et 2ème année Contrôle en Cours de Formation Coef : 5 CCF 1 : Ciblage et prospection Exploiter et mutualiser l'information commerciale CCF 2 : « Simulation orale » d'une négociation vente ou de l'animation d'un événement commercial

Plusieurs compétences pouvaient être mobilisées :

✓ **Compétence 1 : cibler et prospecter la clientèle**

Cibler et prospecter la clientèle

Contexte global : marché, informations juridiques, économiques, sociologiques, écologiques etc.

✓ **Compétence 2 : négocier et accompagner la relation client**

Créer et maintenir une relation durable

Qualité du diagnostic et de l'accompagnement client

Évolutivité et enrichissement de la relation client

On attend ici une proposition qui développe la capacité du vendeur à tenir compte des tendances de l'environnement (autour de la notion de déconsommation) afin de proposer une offre et un discours adaptés.

En termes de réflexion pédagogique, plusieurs aspects pouvaient être traités : veille informationnelle, étude de marché. Création d'outils de collecte de source d'informations secondaires et primaires (création d'un questionnaire), création et exploitation d'un diagnostic, adaptation d'un discours commercial (SONCASE) adapté à l'attente de déconsommation. Vendre un usage plutôt qu'un bien.

**Pour le BTS MCO**, le technicien supérieur MCO est un commercial généraliste amené à s'adapter à l'environnement économique et notamment à l'évolution des formats, des concepts, de la demande.

Le titulaire du BTS MCO doit adopter une approche renouvelée de la relation client depuis la veille informationnelle en amont de la vente jusqu'à l'après-vente et la fidélisation.

Il apparaît donc nettement que le choix de la section de BTS MCO est pertinent puisque :

- La déconsommation apparaît comme une tendance lourde du nouveau comportement des consommateurs
- Cette tendance oblige les entreprises à s'adapter

La transposition didactique peut s'appuyer sur chacun des enseignements professionnels suivants sachant que deux entrées sont possibles :

- Choix 1 : Entrée par le comportement du consommateur
- Choix 2 : Entrée par les pratiques de l'entreprise

Enseignements professionnels :

### **Choix 1 : Bloc 1 : Développer la relation client et assurer la vente-conseil**

La connaissance du client :

- La segmentation de la demande
- Le comportement du client
- Le processus d'achat dans un contexte omnicanal

Les facteurs d'influence de l'achat :

- La nature et le rôle des influenceurs
- Les facteurs contextuels

### **Choix 2 : Bloc 2 : Animer et dynamiser l'offre commerciale**

Le marché : les nouvelles orientations des marchés

L'offre de produits et de services :

- Le positionnement
- Les produits et services
- Les notions d'assortiment et de gamme
- Les services associés

Le merchandising :

- Les enjeux du merchandising
- Les principes d'aménagement de l'espace
- Les techniques de merchandising

La communication commerciale :

- Les objectifs de la communication commerciale
- Les moyens et supports de la communication
- La création de supports de communication
- La communication digitale par les réseaux sociaux

Les modalités de formation proposées par le candidat doivent relever de plusieurs séances de cours. Les solutions proposées peuvent soit :

- Relever uniquement bloc 1
- Relever uniquement bloc 2

On peut imaginer appuyer les travaux sur le cas de plusieurs types d'entreprises relevant du domaine de la section MCO : entreprises de distribution physiques et/ou digitales.

### **Bloc 1 : DRCV**

- Réalisation d'une veille commerciale ou d'une étude commerciale ad-hoc sur les comportements d'achat des clients et les pratiques marketing des entreprises
- Intervention d'un professionnel pour parler des nouvelles attentes des consommateurs et de la réponse des entreprises
- Étude d'un cas d'entreprise particulier offrant une réponse à la déconsommation

### **Bloc 2 : ADOC**

- Etude d'un marché de produit présentant une réponse aux évolutions des comportements d'achat
- Analyse du positionnement et de la composition de l'assortiment d'une unité commerciale et son adaptation au comportement de déconsommation
- Analyse d'actions de communication relevant des pratiques des entreprises face à la déconsommation

Les blocs 1 et 2 peuvent être rattachés aux pratiques de l'entreprise notamment en CEJM : les finalités de l'entreprise, la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

**Pour le BTS CI « commerce international », réformé depuis septembre 2021, la thématique de la déconsommation n'est pas vraiment abordée dans le programme. Pour autant, plusieurs sous-thèmes peuvent être envisagés dans le cadre d'une exploitation pédagogique, particulièrement dans le Bloc 3 –**

**Participer au développement commercial à l'international, particulièrement au travers des compétences :**

- Analyser les données sur un marché cible et déterminer les principales tendances
- Repérer les opportunités et les contraintes et risques du marché cible
- Pratiques marketing : Proposer les adaptations de l'offre au marché cible.

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 STS retenu par le candidat en lien avec le sujet scientifique et le choix est juste énoncé. Des points du référentiel sont trop souvent énumérés sans être justifiés en lien avec le sujet, au même titre que les transversalités. Ils restent souvent à un stade de citation sans mise en perspective sur les savoirs à transposer, les objectifs à atteindre et les compétences à développer.

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

Pour cette session, le jury note que les candidats présentent des propositions de séquence qui n'ont pas forcément de lien évident avec le sujet proposé. Les choix sont énoncés de façon très descriptive sans que l'explication du lien avec le sujet n'apparaisse de façon claire. Le jury invite les candidats à bien faire le lien entre la partie scientifique et la partie didactique et pédagogique et à bien justifier l'ensemble des choix effectués.

## OBSERVATIONS SUR LA FORME

Sur la forme, le jury souligne l'importance de ses attentes en termes d'orthographe, de syntaxe et de lisibilité des copies. Il regrette le nombre de copies qui comportent des erreurs orthographiques et syntaxiques qu'il est inacceptable de trouver dans des copies du concours d'agrégation. Le jury rappelle l'utilité d'une relecture attentive de la copie en fin d'épreuve pour éviter certaines erreurs comme les erreurs d'accords ou d'inattention. Par ailleurs, le jury regrette de trouver des copies peu soignées voire difficilement déchiffrables. Il rappelle au candidat l'importance d'accompagner le lecteur tant sur le fond que sur la forme.

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. Le lien avec la partie scientifique est clair.

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

Le développement doit suivre le plan annoncé ; il doit être structuré et s'articuler 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 la même façon, il ne peut être réduit à une succession d'idées non analysées ou à une succession de pratiques. Pour les illustrations pratiques, il ne s'agit pas de lister un ensemble d'entreprises mais de sélectionner un cas qui appuie véritablement une argumentation sans en déduire des généralisations. Le suivi de l'actualité *marketing*, effectué par une lecture régulière de revues

professionnelles spécialisées en *marketing* est un réel appui pour disposer de sources fiables et récentes relatives à des pratiques professionnelles rattachées au sujet.

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

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 ».

S'agissant de 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 sur le plan des exigences scientifique que sur les attendus sur la forme et la méthodologie inhérents à l'épreuve.

### **Bibliographie indicative**

Aurier, P., Evrard, Y., & N'Goala, G. (2004). Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur. *Recherche et Applications en Marketing*, 19(3), 1-20.

Ben Kemoun, N., & Guillard, V. (2019). Chapitre 11. Qu'est-ce que la sobriété matérielle ? Une première définition. In *Du gaspillage à la sobriété* (p. 137-142). De Boeck Supérieur.

Désaunay, C. (2021). Vers la déconsommation ? *Constructif*, 59(2), 30-34. <https://doi.org/10.3917/const.059.0030>

Elgaaïed-Gambier, L., Bernard, Y., & Bertrandias, L. (2021).

Guillard, V. (2019). *Du gaspillage à la sobriété: Avoir moins et vivre mieux ?*. De Boeck Supérieur.

Juge, E., Pomiès, A., & Collin-Lachaud, I. (2022). Plateformes digitales et concurrence par la rapidité. Le cas des vêtements d'occasion. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 37(1), 37-60.

Rosa, H. (2010). *Accélération : Une critique sociale du temps*. la Découverte.

Séré de Lanauze, G., & Siadou-Martin, B. (2013). Pratiques et motivations de déconsommation. Une approche par la théorie de la valeur. *Revue française de gestion*, 230(1), 55-73.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value : A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

**SUJET****« La profusion des données »**

Face à la complexité croissante des systèmes d'information et à la profusion des données, la direction des services informatiques (DSI) voit son rôle évoluer et elle doit mettre en place de nouvelles formes de gouvernance.

Les volumes d'informations sont devenus colossaux, notamment à cause de la forte croissance des données non structurées dont le volume augmente deux fois plus vite que celui des données structurées.

La prise en compte de ces enjeux devient une préoccupation première des organisations du point de vue organisationnel, technique et juridique.

A 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 (STS) de la spécialité SIO. Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés et s'appuiera sur des références scientifiques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

**STATISTIQUES**

<b>Nombre de copies corrigées</b>	<b>17</b>
<b>Moyenne</b>	6,47
<b>Écart type</b>	
<b>Note minimale</b>	1,25
<b>Note maximale</b>	14
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
<b>Inférieures à 5</b>	7
<b>Comprises entre 5 et moins de 10</b>	5
<b>Comprises entre 10 et moins de 14</b>	4
<b>Égales ou supérieures à 14</b>	1

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

On rappelle qu'il ne s'agit ni d'une épreuve évaluant seulement des connaissances, ni d'une épreuve technique. On évalue la capacité à développer un raisonnement argumenté et structuré agrégeant les connaissances.

Sur le plan méthodologique, on peut noter que peu de candidats ont fait l'effort de définir les termes du sujet, de mettre en avant ses enjeux ou de problématiser. Les candidats devaient souligner l'importance du sujet et mettre en évidence son actualité, éventuellement au travers d'exemples pertinents. En particulier, sur le présent sujet, la notion de "profusion" n'a pas été interrogée. Par ailleurs, beaucoup de plans proposés étaient trop descriptifs et n'entraient pas dans une logique argumentative.

Des aspects du sujet se sont assez peu retrouvés dans les productions :

- la notion de données "non-structurée" évoquée dans le sujet a été explorée par peu de candidates et candidats.
- les problématiques ETL (Extract – Transfert- Load) pour la mise en forme des données ont été très peu exposées
- l'utilisation et l'intérêt des données pour les organisations n'a pas été suffisamment explorée (informatique décisionnelle).

On attend également des candidates et candidats qu'ils soient capables de mobiliser plus de références théoriques (des ouvrages sont cités ci-dessous) et que les références citées soient exploitées dans le cadre du sujet.

Sur l'organisation du raisonnement, il serait appréciable que les candidates et candidats mettent mieux en valeur l'organisation logique de leur raisonnement et l'enchaînement des idées.

Concernant les exemples d'organisations, on peut regretter que ceux-ci soient peu nombreux ou parfois mal exploités (voire erronés).

Il faut veiller à bien traiter le sujet : celui-ci ne doit pas devenir un prétexte à replacer des connaissances sans lien.

Les candidates et candidats doivent avoir conscience que la partie didactique est évaluée dans des proportions similaires à la partie théorique. Il convient à ce titre de lui accorder une attention importante : certaines productions négligent cette partie au profit des développements théoriques.

La partie didactique est la partie dans laquelle le candidat doit développer une séance à destination d'un public ciblé, sur le thème du sujet. Dans cette partie, on attend du candidat une bonne maîtrise du référentiel des diplômés pour lesquels il propose une séance. On attend également que le candidat mette bien en évidence les critères de performance de sa séance, les prérequis, les transversalités et les compétences attendues.

## **OBSERVATIONS SUR LA FORME**

L'expression écrite doit être maîtrisée et un niveau insuffisant sur le plan du respect des règles de base en matière de communication écrite conduit à des pénalités en cas de défaillance. Un nombre croissant de copies sont rédigées dans un niveau de langue incompatible avec les attendus du concours : orthographe, syntaxe, registre de langue notamment. Il en va de même pour la calligraphie et la lisibilité des copies qui sont une exigence minimale, en particulier pour un concours du niveau de l'agrégation.



## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

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

L'introduction se doit de définir les termes du sujet, d'en expliciter les enjeux, puis de proposer une problématique unique qui reformule significativement le sujet sans se contenter de reprendre l'énoncé.

L'introduction doit ensuite proposer un plan qui réponde à la problématique sans être un catalogue de théories sans lien entre elles.

Le sujet conduisait à s'interroger sur le traitement des données : leur collecte massive par les organisations puis leur valorisation, avec toute la dimension stratégique que peut représenter la valorisation de ces données. Les organisations sont amenées à apporter des réponses face à ces nouveaux enjeux.

Un des aspects du sujet était celui de la surabondance des données et de la charge que peut représenter leur traitement, leur stockage et leur exploitation pour les organisations.

Les thèmes à aborder étaient les suivants :

- Gouvernance du SI,
- Gouvernance des données,
- Question de la sécurisation.
- Dimension éthique et sociale
- Informatique décisionnelle
- Procédure ETL
- Les problèmes liés aux données non-structurées
- Problématiques techniques : stockage, API, open data ...

Cette liste n'est pas exhaustive et d'autres thématiques pertinentes pouvaient être traitées, en fonction de l'angle de réflexion proposé par la personne candidate

Il convenait également d'enrichir l'analyse par des exemples actuels et pertinents, tirés de la pratique des organisations afin d'illustrer de manière opportune les arguments développés.

## CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Les candidats sont invités à bien maîtriser la technique de la dissertation et de l'argumentation, notamment pour arriver à un travail de structuration en accord avec les attentes.

Tout d'abord, il est important de bien veiller à la cohérence de l'ensemble du propos et son lien au sujet. Beaucoup de copies souffrent d'un effet « catalogue » et accumulent des notions diverses qui ne sont pas suffisamment articulées entre elles. 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. Il est important de se recentrer sur la définition des termes essentiels du sujet.

La prise de recul des personnes candidates vis-à-vis du sujet est essentielle et doit transparaître 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.

Il peut être pertinent pour les candidats, admissibles ou non, de venir assister à la proclamation, ce qui permet d'échanger avec le jury dans une perspective d'amélioration.

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

## **BIBLIOGRAPHIE ET WEBLIOGRAPHIE**

Les personnes candidates sont aussi invitées à consulter des éléments de référence en littérature sur le domaine pour pouvoir être à même de produire des références d'auteurs permettant de les appuyer (voir la bibliographie ci-dessous).

Systèmes d'information et management des organisations (6è éditions)

Robert Reix, Bernard Fallery, Michel Kalika, Frantz Rowe, Editions Vuibert

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

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

Management des Systèmes d'information (16è edition), Laudon & Laudon, Pearson Editions

## OPTION E – PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : transports et logistique

### SUJET

#### La digitalisation du transport et de la logistique

Assurer une meilleure performance en termes de délais et de qualité de service et améliorer les résultats financiers d'une entreprise grâce à la maîtrise de la chaîne logistique sont aujourd'hui des évidences. L'économie est entrée dans une ère digitale, caractérisée par de nouvelles exigences de réactivité et de qualité, obligeant les entreprises à s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation. La digitalisation s'est naturellement imposée dans les domaines du transport et de la logistique où elle est devenue, malgré sa complexité, une priorité organisationnelle majeure.

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 STS Gestion des transports et logistique associée. Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés et s'appuiera sur des références scientifiques précises. Vous pourrez illustrer vos propos à l'aide d'exemples de supports de formation et d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

### STATISTIQUES

<b>Nombre de copies :</b>	16
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	7,56
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	2,5
Écart-type	4,27
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	5
Comprises entre 5 et moins de 10	7
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	2

### 1- Présentation du sujet

Le traitement du sujet nécessitait de s'intéresser à la transformation digitale des activités logistique et transport, soulignant ses avantages mais également les défis à relever.

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.

Le défi des entreprises dans un environnement VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté) est d'améliorer sans cesse l'efficacité de ses opérations, tout en contenant les coûts. Depuis plusieurs décennies, les acteurs de la logistique et du transport avancent que la force d'une chaîne logistique efficace est de pouvoir faire preuve de réactivité, de flexibilité et de résilience en toutes circonstances afin de répondre aux demandes de transparence et de suivi des biens et services de clients plus exigeants. Cette idée a soutenu la révolution digitale de l'ensemble des opérations liées à la gestion logistique. Comme en témoignent de nombreuses études publiées par les cabinets des conseil (Gartner, Capgemni, KPMG, etc.), les entreprises cherchent à digitaliser les processus pour permettre un meilleur suivi des commandes, des livraisons et des stocks. La digitalisation en logistique correspond à la numérisation des flux de données permettant l'optimisation et parfois l'automatisation des tâches liées aux flux physiques. La digitalisation des activités logistiques et transport peut être définie comme un processus dans lequel les technologies de l'information sont utilisées pour créer de la valeur tout en gérant les changements organisationnels qui affectent les activités et processus logistiques dans et entre les organisations (Abbad et al., 2022).

Les opportunités attendues de la digitalisation des activités logistiques et transport sont nombreuses, en effet la digitalisation de la chaîne logistique apparaît comme un levier d'amélioration toutefois la digitalisation n'est pas qu'une question de technologie et de nombreux défis sont encore à relever.

### Analyse du sujet

Le sujet invitait à une réflexion sur les différentes technologies digitales, leurs opportunités mais également leurs limites.

La digitalisation des activités logistiques et transports implique l'utilisation de diverses technologies pour améliorer l'efficacité, la visibilité et la gestion des opérations. Voici quelques-unes des technologies clés utilisées dans la digitalisation de la logistique et du transport (Saglietto, et al. 2022) : Systèmes de Gestion d'Entrepôt (WMS), Systèmes de Gestion de Transport (TMS), Internet des Objets (IoT), Big Data et Analytique avancée, Intelligence Artificielle (IA) et Machine Learning (ML), Blockchain, Robotique et Automatisation.

Les opportunités et défis de la digitalisation sont à la fois opérationnels, organisationnels (et inter) et stratégiques.

#### 1. Opportunités

D'un point de vue opérationnel, la mise en œuvre d'un WMS, l'automatisation et/ou la robotisation des entrepôts permettent des gains de productivité, une optimisation des process, une réduction du nombre d'erreurs et des coûts opérationnels, etc. De nombreux exemples d'entreprises peuvent être cités (Lyreco robotise avec Exotec, Valrhona optimise ses emballages, pose d'un nouveau convoyeur à haute cadence chez Kramp France, etc.).

La digitalisation permet une gestion plus précise des niveaux de stocks en utilisant des outils d'analyse avancée pour prédire la demande, minimiser les surplus et les ruptures de stock, réduisant ainsi les coûts liés à la gestion des stocks.

Les activités liées au transport sont également optimisées avec les TMS et nouveaux GPS qui offrent une meilleure gestion des tournées de livraison, une gestion en temps réel avec un suivi des commandes. La logistique urbaine et le développement du e-commerce ont dynamisé ce secteur. Par exemple, KwikWink propose une solution complète qui assure les livraisons même en l'absence des destinataires. Un prototype comportant un capteur de porte, un capteur de frigo et une caméra à 360° a été conçu. Dans le transport, la digitalisation prend aussi la forme de gestion documentaire, transmission des ordres aux conducteurs, dématérialisation des documents.

Les technologies digitales offrent une visibilité en temps réel sur l'ensemble de la chaîne logistique, permettant un suivi précis des marchandises, une traçabilité accrue et une meilleure réactivité face aux changements ou aux problèmes.

Au niveau organisationnel, la digitalisation peut faciliter la communication interne des performances et des erreurs mais également la collaboration avec les fournisseurs et les partenaires. Au plan des ressources humaines, l'automatisation (via notamment les exosquelettes, robots, cobots) a pour objectif de réduire la pénibilité du travail, enjeu important dans un secteur où l'emploi est en tension.

La digitalisation met en exergue la création de nouvelles activités, de transformation des emplois (les plus pénibles) voire de nouveaux métiers (ex. « digital drivers »). Cela se traduit par de nouvelles compétences à développer telles que : la maîtrise des logiciels et des systèmes d'information logistique, l'analyse des données, l'utilisation des interfaces digitales, etc.

Au niveau stratégique, deux éléments peuvent être notamment identifiés. L'un de ses avantages est d'être en capacité de réagir de manière dynamique aux besoins fluctuants des clients. L'adaptation spécifique au client peut concerner plusieurs processus de la *supply chain* comme la production, le développement, la planification et la distribution des produits (Abbad et al., 2022). Aussi, cela permet d'accroître la satisfaction client par l'amélioration de l'offre de produits et de services, voire même une personnalisation.

De plus, la digitalisation accompagne la transition environnementale de l'entreprise. Les nouvelles technologies sont un levier au développement d'activités logistique et transport plus propres. Quelques exemples peuvent être cités :

- Flottes intelligentes et véhicules propres,
- Les capteurs IoT sont utilisés pour surveiller les conditions de transport, telles que la température, l'humidité, et d'autres paramètres environnementaux,
- Les technologies de suivi et de gestion des retours de produits contribuent à optimiser la logistique inverse, encourageant le recyclage, la réutilisation et la réduction des déchets,
- L'analyse des données massives permet de prédire les schémas de demande, d'optimiser les niveaux de stocks et de réduire les déchets en minimisant les surplus.
- Etc.

En résumé, la digitalisation permet aux entreprises d'améliorer leur image de marque (notamment sur les aspects RSE), de faire des gains financiers, *et in fine* de maintenir ou développer leur avantage concurrentiel.

## 2. Défis / limites

La digitalisation soulève des difficultés de mise en œuvre tant au plan financier, qu'organisationnel ou technologique.

Malgré une démocratisation des technologies digitales, les investissements financiers restent importants, intégrant la gestion du changement (accompagnement et formation) dans les coûts à prévoir. Les solutions digitales sont parfois adaptées aux entreprises, voire même « sur mesure » donc plus coûteuses.

Au plan organisationnel, l'adoption des technologies digitales est un processus complexe. De surcroit, il est souvent nécessaire d'adopter plusieurs outils simultanément. Le manque de connaissances, de formation et de compétences revient souvent comme difficulté à la mise en œuvre. La digitalisation remet en cause un fonctionnement bien établi, implique des nouvelles procédures. Les freins au changement peuvent être nombreux. De plus l'analyse des données requiert des compétences plus spécifiques, ce qui peut entraîner des difficultés de recrutement. Les frais de maintenance et de la mise à jour sont des coûts « cachés » qu'il faut pouvoir anticiper.

Les difficultés d'ordre technique sont aussi à prendre en considération. Les entreprises qui ont déjà des systèmes en place peuvent rencontrer des difficultés à intégrer de nouvelles technologies avec leurs infrastructures existantes. L'interopérabilité des systèmes peut être un défi, en particulier lors de l'intégration de différents fournisseurs et partenaires. Les chaînes logistiques étant interconnectées, la coordination et la standardisation des processus entre ces acteurs peuvent être difficiles à mettre en œuvre.

La digitalisation implique la collecte, le stockage et le partage de grandes quantités de données. Cela peut poser des problèmes de sécurité informatique et de confidentialité des données, nécessitant des mesures de protection robustes pour éviter les risques de piratage ou de fuite de données. Outre ces menaces devenues classiques, l'IoT et l'IA sont désormais davantage ciblés. La sécurité des données et le respect de la vie privée (RGPD) manquent d'une 'solution technique' (Chang et al., 2019 ; Janssen et al. 2020), cela reste un sujet sensible qui continue de gagner en importance.

Une question reste peu documentée jusqu'alors, quel impact environnemental du développement et de l'utilisation de la digitalisation ? Elle répond en effet à des enjeux environnementaux mais son infrastructure et son système de fonctionnement nécessitent beaucoup d'énergie.

## 3. Propositions didactiques

Il s'agit d'un thème transversal qui peut être développé dans la plupart des groupes de compétences du référentiel de BTS GTLA

a) Dans le bloc de compétence n°1 Mise en œuvre d'OTPL,

Les compétences suivantes peuvent être mises en œuvre :

- A1.C1 - Identifier les caractéristiques de la prestation de transport et logistique à réaliser
- A1.C2 - Planifier de façon optimale les opérations de transport et les prestations logistiques
- A1.C3 - Appliquer ou ajuster le plan de transport
- A1.C4 - Mettre en œuvre les procédures et les protocoles adaptés
- A1.C7 - Utiliser le système d'information dédié au transport et à la logistique
- A1.C11 - Communiquer avec les partenaires internes et externes

Plusieurs séquences peuvent être réalisées sur ce thème, mais la plupart peuvent se dérouler au cours de la première année de BTS

Par exemple, en mettant à profit la/les période(s) de stage. Le professeur peut demander aux étudiants de présenter les solutions digitales utilisées par leur entreprise d'accueil. Cela peut prendre la forme d'un écrit suivi d'une présentation orale. Cette séquence fera l'objet d'une évaluation sur le fond et la forme de la présentation.

b) Bloc de compétence n° 2 – Conception d'opérations de transport et de prestations logistiques

Les compétences suivantes peuvent être mises en œuvre :

- A2.C8 - Évaluer les composantes quantitatives d'un transport et d'une prestation logistique (durée, distance, poids, volume, etc.)
- A2.C9 - Établir le coût et le prix d'une solution de transport et de prestations logistiques
- A2.C10 - Évaluer la rentabilité d'une solution de transport et de prestations logistiques

Plusieurs séquences peuvent être réalisées sur ce thème en première année et/ou deuxième année de BTS. Par exemple sous la forme d'une étude de cas demandant d'évaluer l'impact de la mise en place de solutions digitales dans un entrepôt de stockage réalisant également de la préparation de commande. Il s'agira de présenter dans l'étude de cas, les processus de stockage, de préparation de commande, de dimensionnement des équipes et des matériels, les coûts et tarifs, ... avant la mise en place de la digitalisation. Puis de présenter la ou les solutions choisies par l'entreprise en présentant les coûts engendrés, les économies et gains possibles (temps, erreurs, productivité, ...).

Les étudiants devront donc évaluer l'impact des modifications sur le coût des prestations et proposer de nouveaux tarifs, avec la possibilité d'utiliser un tableur pour pouvoir tester différents scénarios.

Cette séquence fera l'objet d'une évaluation sous forme d'évaluation par compétences.

c) Bloc n° 4 - Pérennisation et développement de l'activité de transport et de prestations logistiques

L'ensemble des compétences du bloc peut être mise en œuvre.

La digitalisation peut être le thème de départ pour préparer les étudiants à la démarche de projet. Cette séquence peut être réalisée en fin de première année ou début de deuxième année.

Les étudiants seront répartis par groupes (4 maximums) soit librement constitués soit imposés par le professeur en fonction de la classe.

Le professeur propose un contexte d'entreprise suffisamment riche pour laisser les étudiants libres de trouver des solutions digitales multiples et variées à mettre en place.

Une fois une solution choisie par le groupe, les étudiants, à l'aide de recherches internet, d'interview d'entreprises, ... bâtissent le projet en respectant les ressources déjà données au cours des séquences précédentes : définition du chef de projet, des objectifs du projet, des rôles de chacun, planification, financement, évaluation des effets, ...

Une présentation du projet sera réalisée sous forme d'un écrit et d'un oral qui fera l'objet d'une évaluation en utilisant la grille d'évaluation de l'épreuve E6 de l'examen de BTS

d) Et CEJM Appliqué

La digitalisation peut être le moyen d'illustrer le thème « L'impact du numérique sur la vie de l'entreprise » du référentiel de CEJM, en étudiant son impact sur les entreprises de transport et/ou logistique.

### Références bibliographiques

Abbad, H., Bentahar, O., & Benzidia, S. (2022). Transformation digitale de la supply chain: caractéristiques, enjeux et voies de recherche futures. *Logistique & Management*, 30(4), 119-124.

Chang, S.E., Chen, Y.-C. et Lu, M.-F. (2019). Supply chain re-engineering using blockchain technology: A case of smart contract based tracking process. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, pp.1–11.

Janssen, M., Weerakkody, V., Ismagilova, E., Sivarajah, U. et Irani, Z. (2020). A framework for analysing blockchain technology adoption: Integrating institutional, market and technical factors *International Journal of Information Management*, 50, pp.302–309

Saglietto, L., Lazzeri Gracia-Campo, J. L., & Pigni, F. (2022). Bibliometric Analysis of Supply Chain Digitalization. In *Handbook of Research on Digital Transformation Management and Tools* (pp. 489-530). IGI Global.

Vial, G. 2019. "Understanding Digital Transformation: A Review and A Research Agenda." *Journal of Strategic Information Systems* 28 (2): 118–144.

### **Et plus généralement :**

La presse professionnelle : Stratégies logistique, Supply chain magazine, VoxLog, Harvard Business Review France, The Conversation.

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

- S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Le jury estime indispensable que les personnes candidates proposent une définition précise de tous les termes du sujet. Le jury note que la définition a été restreinte et que les candidats ne se sont pas appuyés sur les termes clés du sujet (Logistique ET transport, Freins ET opportunités).

Il est important qu'un éclairage théorique soit apporté sur les mots clés du sujet ainsi qu'une présentation élargie des concepts. Des auteurs de références en transport et logistique auraient dû être cités. Certains se sont restreints aux auteurs en management des organisations.

Le jury apprécie les propositions de mise en actualité du sujet qui mettent en valeur les résultats d'une veille du secteur. Le jury apprécie que les candidats citent les revues professionnelles.

Les outils de la digitalisation évoqués par les candidats sont loin d'être exhaustifs et il y a eu un effet « liste » avec des noms d'outils non expliqués, sans volonté de démontrer leur utilité. D'ailleurs, aucune typologie ou classification d'outils n'a été proposée.

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Le jury souligne que les candidats ont une connaissance précise du référentiel.

Toutefois, il est indispensable que la proposition didactique soit en lien avec la partie scientifique. Le jury note le peu de propositions en lien avec le sujet. Finalement les activités proposées sont applicables à tout thème.

Le jury apprécie :

- une proposition didactique justifiée en cohérence le sujet.
- des objectifs clairement exprimés en lien avec les compétences attendues ;
- des activités proposées réalistes et concrètes dans leur déroulement.



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 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 ce qui concerne la forme, le jury conseille de relire attentivement la dissertation pour corriger les fautes de grammaire, d'orthographe et de syntaxe. Une attention particulière doit être apportée à la calligraphie afin de faciliter la lecture de la copie par les correcteurs. Il faut s'assurer que le texte est cohérent et que l'argumentation est bien développée. Le jury conseille aux candidats de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et professionnel.

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.

Enfin, 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, qu'aux aspects didactiques et pédagogiques.

# 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 ECONOMIQUE APPLIQUEE AUX ORGANISATIONS

#### SUJETS PROPOSÉS

- Le travail à l'épreuve du numérique
- L'État, le protecteur de l'environnement ?
- La flexibilité du temps de travail, une solution pour résorber les déséquilibres du marché du travail ?
- Mondialisation et climat

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

#### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	86
<b>Moyenne</b>	6,78
<b>Écart type</b>	3,36
<b>Note minimale</b>	1
<b>Note maximale</b>	16
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
<b>Inférieures à 5</b>	21
<b>Comprises entre 5 et moins de 10</b>	51
<b>Comprises entre 10 et moins de 14</b>	8
<b>Égales ou supérieures à 14</b>	6

Parmi les personnes candidates auditionnées, 15,1% d'entre elles ont obtenu une note supérieure ou égale à 10/20, tandis que 25,6% d'entre elles ont obtenu une note strictement inférieure à 5/20.

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, basée sur des concepts économiques et qui présente 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 réfléchi 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 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, la personne candidate doit avoir identifié les relations entre les termes du sujet, préalablement définis, et elle 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 « L'Etat, le protecteur de l'environnement ? », les candidats ont souvent, sans les organiser, listé dans la première partie les outils mobilisables par l'Etat pour protéger l'environnement et se retrouvaient démunis ensuite. Une réflexion sur la pertinence et l'efficacité de ces outils mais aussi sur le type d'intervention de l'Etat dans cette protection et l'existence d'autres

agents exerçant un rôle dans la protection de l'environnement aurait pu permettre d'équilibrer la proposition.

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 permet 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 d'autres disciplines, comme le 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 pouvoir exploiter un tableau présentant des émissions de CO<sub>2</sub> associées à un million de dollars d'exportation et d'importation ; ou distinguer taux d'activité et taux d'emploi par exemple.

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 l'auditoire. Le jury a aussi remarqué que de nombreuses personnes utilisent des tableaux préformatés sur leurs diapositives (notamment auteurs/concepts/documents) ou des schémas (effet d'une taxe sur l'équilibre d'un marché par exemple) sans toujours être mobilisés avec pertinence, et contenant trop souvent des éléments qui ne sont soit pas maîtrisés, soit pas 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 personnes candidates de relire leurs diapositives lorsqu'ils sont en loge afin d'en vérifier la lisibilité et 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 en étant exploités et non simplement cités.

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 », « Le travail » pour la session 2025). 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 perspectives 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 Jean Tirole (*Economie 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.

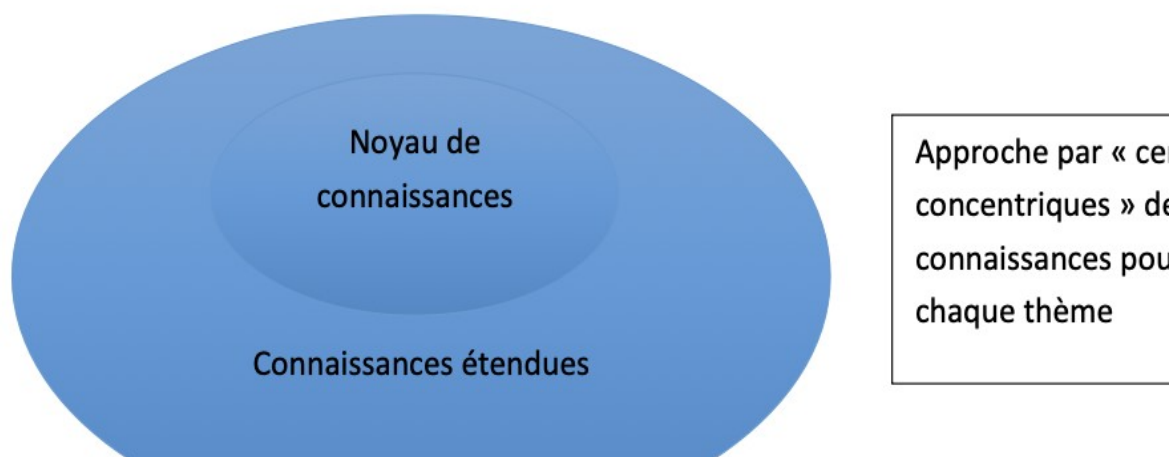
Le jury souhaite insister sur l'importance de l'ordre des conseils dispensés aux candidates et aux candidats : acquisition du socle disciplinaire – travail sur les thématiques – lectures complémentaires. Pour ne donner qu'un exemple, l'on ne peut appréhender les politiques liées spécifiquement à la lutte contre le chômage que si l'on maîtrise au préalable le fonctionnement du marché du travail, le comportement des ménages et des entreprises sur ce marché, les instruments de politiques économiques ainsi que l'articulation entre les variables macroéconomiques affectées. 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 travail et de montrer quels peuvent être les effets de l'instauration d'un salaire minimum sur son équilibre.

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 un sujet abordant les formes de travail de faire appel tout au long de sa réflexion à des théories et modalités contemporaines, sans même rappeler

les théories économiques les plus simples qui permettent d'expliquer les mécanismes de base (spécialisation, division, partage du temps de travail, ...).

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. Ce dernier évitera bien des approximations ensuite. Si ces définitions ne sont pas une fin en soi, elles doivent réellement enrichir l'analyse. Par exemple, le troisième sujet proposé cette année faisait

référence aux “déséquilibres du marché du travail”. Le pluriel imposait de ne pas limiter le sujet à l'étude du seul chômage et d'enrichir l'approche du sujet d'autres types de déséquilibres et ainsi 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, l'État joue un rôle dans la protection de l'environnement, mais cette intervention est-elle nécessaire voire suffisante ? Questionner son efficacité permet ainsi d'envisager différents leviers d'actions et leurs limites mais aussi d'éventuels autres acteurs en complément ou en substitution de l'État.

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 la 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. Les titres doivent *a minima* pouvoir être compris par le jury. Plus encore, ils doivent pouvoir l'être par des élèves si le thème était abordé en classe. Pour éviter tout risque de hors-sujet, les titres devraient systématiquement être liés à tous les termes du sujet. 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. Les candidats doivent apporter le dossier documentaire au moment de l'oral devant le jury.

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 le jury, 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 inévitablement 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 ni être utilisée pour citer des approches sophistiquées, sans maîtriser les savoirs fondamentaux.

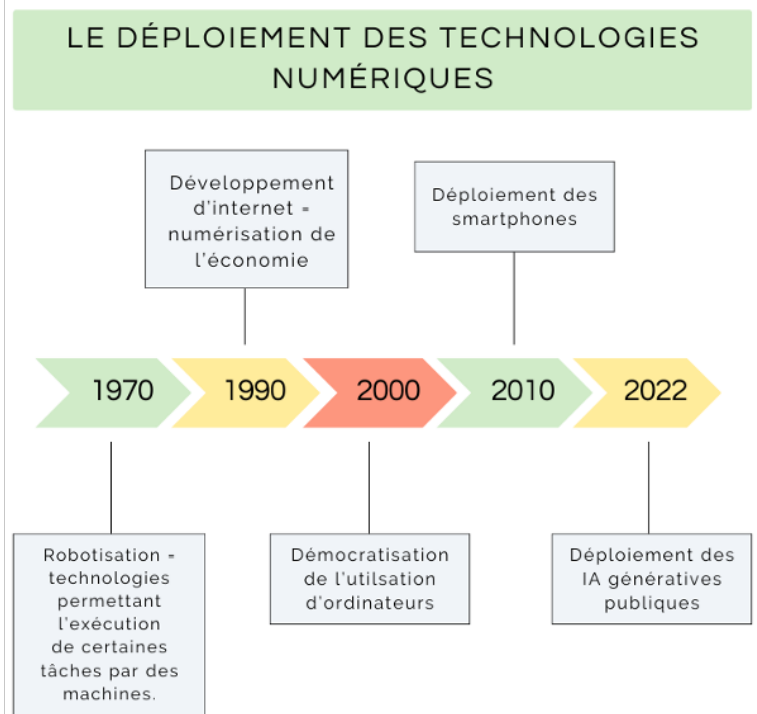
L'appropriation de cette méthodologie de l'exposé d'économie requiert du temps et de l'expérience. Le jury conseille donc vivement aux personnes candidates de s'entraîner régulièrement pour préparer cette épreuve. Cela permettra d'identifier le travail de fond qu'il reste à accomplir et de corriger progressivement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

Sujet : Le travail à l'épreuve du numérique

Document 1 : La définition du périmètre du numérique

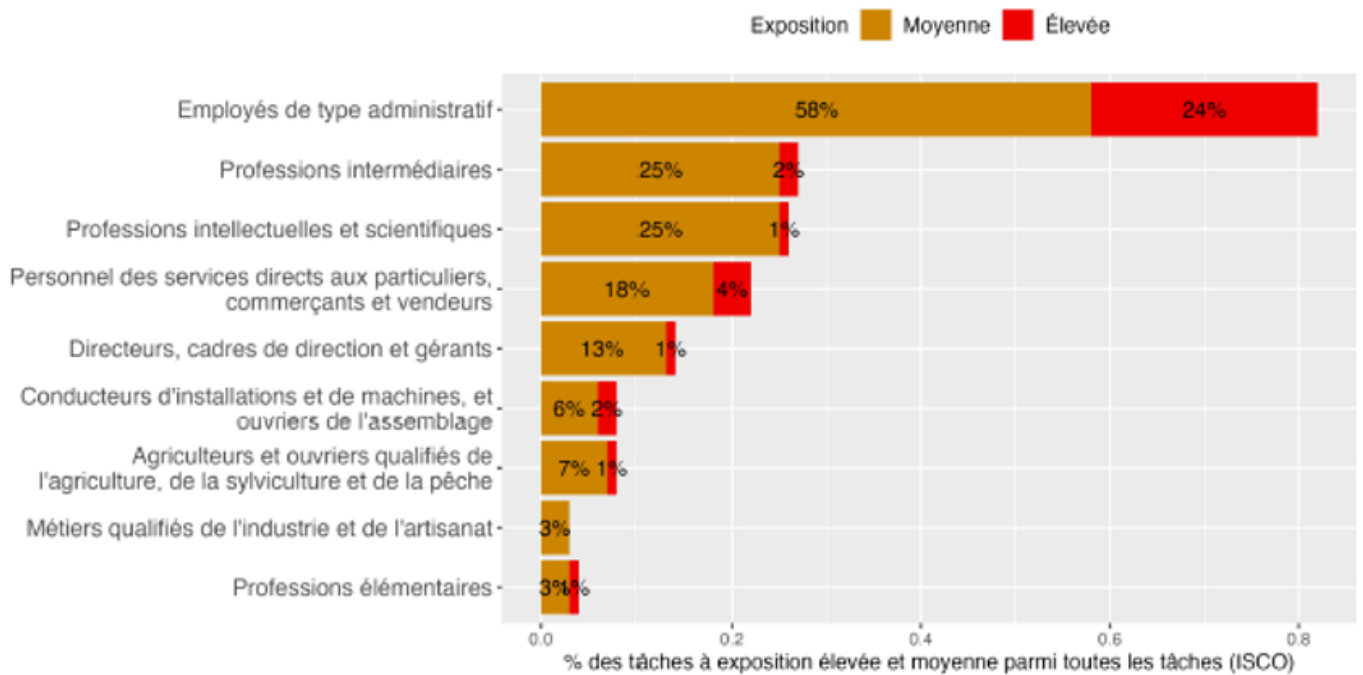
Sources : *lafabriquedesidees.fr* (2016),  
*Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi* (2017)

Le déploiement d'internet à partir des années 1990 a marqué une nouvelle étape de transformation du système productif, celle de la numérisation. Au sens strict, la numérisation est la conversion des informations d'un support (texte, image, audio, vidéo) ou d'un signal électrique en données numériques que des technologies informatiques peuvent exploiter. Ce terme est aussi utilisé pour appréhender la diffusion des supports numériques et des technologies informatiques à l'ensemble du système productif et de la société. Après internet, l'émergence des smartphones dans les années 2000, et dix ans plus tard, des technologies dites de big data permettant de stocker et traiter des flux toujours plus importants de données ont également largement contribué à ce phénomène.



## Document 2 : Tâches moyennement et fortement exposées à l'IA générative, par groupe professionnel

Source : Note de recherche de l'OMT, « Intelligence artificielle générative et emploi : comment assurer la transition », octobre 2023



### **Document 3 : Les effets de l'automatisation et de la numérisation sur la structure et la localisation de l'emploi**

*Source : Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, janvier 2017*

**Isoler le seul effet du progrès technique sur de la structure de l'emploi constitue un exercice délicat : d'autres facteurs connexes interviennent par des canaux voisins.** C'est notamment le cas de la mondialisation (d'ailleurs largement liée à la diffusion du progrès technique), des évolutions sociodémographiques (vieillesse, activité féminine, hausse du niveau d'éducation, etc.), des réglementations et institutions du marché du travail ou encore des changements organisationnels dans le fonctionnement et la stratégie des entreprises (certains pouvant être liés directement au progrès technique, d'autres relevant plutôt des évolutions des modes de management).

**L'impact des nouvelles technologies sur l'emploi est par ailleurs multiforme** (effets sectoriels différenciés, cumul d'effets destructeurs et créateurs d'emploi dans des entreprises qui ne sont pas les mêmes, etc.). Des résultats différents peuvent être mis en évidence selon que l'on considère l'effet des nouvelles technologies au niveau national, sectoriel ou des entreprises.

**Toutes les analyses ne convergent pas non plus quant à la temporalité des effets des technologies sur l'emploi.** Cette question est discutée d'une double manière. D'abord, l'ampleur et l'articulation des différents mécanismes de compensation pouvant réduire voire compenser les pertes d'emploi qui découlent dans un premier temps de l'introduction d'une technologie restent incertaines. Ensuite, la durée de cette période de transition pour les changements technologiques en cours se révèle très difficile à évaluer : largement liée à la nature même des différentes technologies et à leur rythme de diffusion, la temporalité des effets sur l'emploi de la dernière vague d'innovations technologique est potentiellement différente des durées de transition des révolutions technologiques précédentes, sans que l'on puisse affirmer avec certitude si elle est de nature à être plus courte ou plus longue.

#### **Les impacts sur la localisation de l'emploi**

Les avancées technologiques en cours et à venir sont susceptibles d'influer sur la répartition des emplois nouveaux et existants à l'échelle internationale en pesant sur les déterminants de localisation des activités. En abaissant les « coûts de la distance », les technologies de l'information et de la communication ont ainsi pu favoriser des délocalisations de certaines activités « routinières » industrielles et de service vers des pays où le coût du travail est faible. Cette tendance, en cours depuis les années 1980, pourrait néanmoins s'atténuer voire dans certains cas s'inverser (relocalisations).

La diffusion actuelle et future des technologies numériques a des effets différents sur l'emploi selon la composition sectorielle et le type de travailleurs de la zone d'emploi considérée.

D'une part, les territoires les plus susceptibles de connaître des destructions d'emploi à cause des possibilités croissantes d'automatisation seraient ceux où les secteurs industriels traditionnels faiblement intensifs en technologie représentent une grande part de l'emploi (en particulier si ces territoires sont spécialisés dans ces secteurs), mais aussi s'ils sont caractérisés par une forte densité en travailleurs peu qualifiés et où les métiers intensifs en tâches « routinières » pèsent beaucoup dans l'emploi local.

D'autre part, les territoires qui pourraient bénéficier de la diffusion des technologies seraient :

- d'abord, les territoires capables d'attirer des relocalisations notamment industrielles ;
  
- ensuite, les aires urbaines où les entreprises peuvent profiter d'économies d'agglomérations et puiser dans un vivier de talents dont les compétences sont complémentaires des nouvelles technologies.

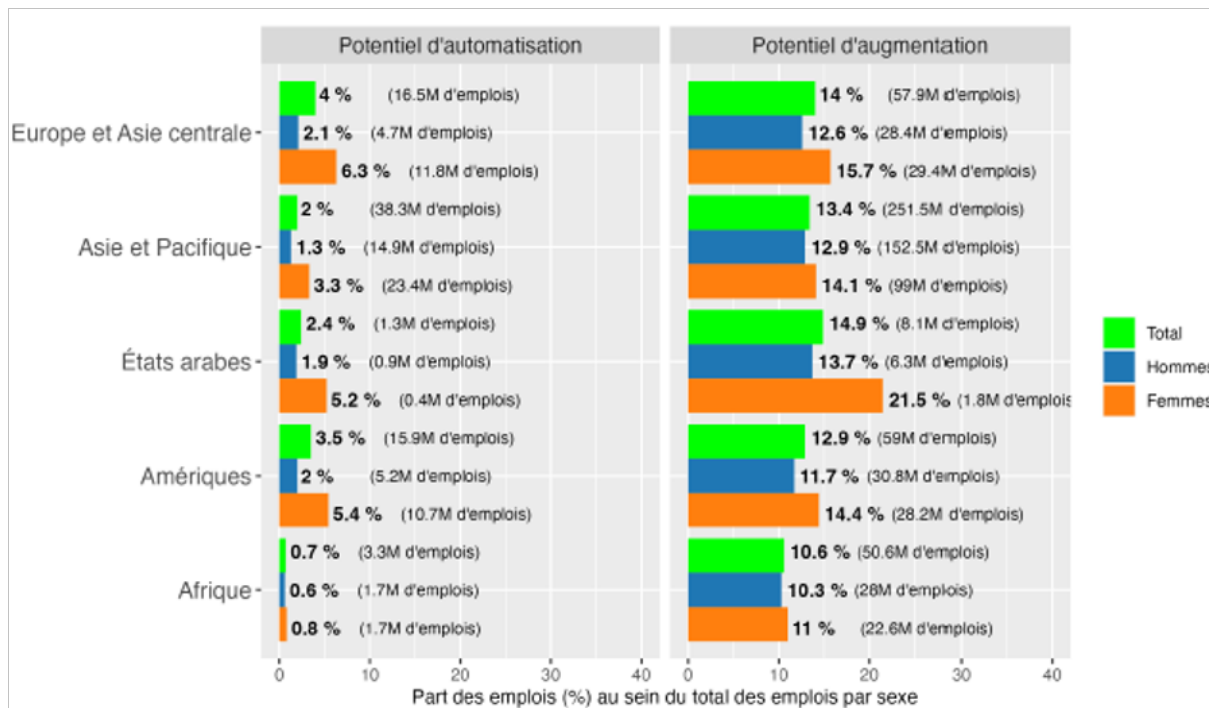
## Document 4 : L'ampleur des effets potentiels de l'IA sur l'économie

Source : Goldman Sachs, Economics Research, *The Potentially Large Effects of AI on Economic Growth* (Briggs/Kodnani), 26 mars 2023

L'augmentation de la productivité mondiale du travail pourrait être significative sur le plan économique, et nous estimons que l'IA pourrait à terme augmenter le PIB mondial annuel de 7 %. Bien que l'impact de l'IA dépende en fin de compte de ses capacités et de son calendrier d'adoption, cette estimation met en évidence l'énorme potentiel économique de l'IA générative si elle tient ses promesses.

## Document 5 : Emplois ayant un potentiel de transformation et d'automatisation en proportion de l'emploi total

Source : Note de recherche de l'OMT, « Intelligence artificielle générative et emploi : comment assurer la transition », octobre 2023.



Note de lecture : les types de professions les plus représentés dans chaque zone déterminent les prévisions sur le volume et le contenu des emplois impactés par l'arrivée de l'IA. Certaines tâches seront automatisées (*potentiel d'automatisation*), et dans le même temps, d'autres tâches seront plus demandées qu'avant (*potentiel d'augmentation*), ce qui entraînera une transformation importante des emplois au sein des différents marchés du travail.

## Document 6 : Les plateformes de travail numérique et l'avenir du travail : pour un travail décent dans le monde en ligne

Source : Organisation internationale du Travail (2018)

L'une des transformations les plus significatives du monde du travail de cette dernière décennie participe de l'émergence des plateformes de travail numérique. Il s'agit notamment de plateformes Internet où le travail est externalisé par un appel lancé à une « foule » (crowdwork), ou communauté modulaire dispersée géographiquement, via des applications qui distribuent du travail à des individus se trouvant dans une zone géographique bien précise. Si les plateformes de travail numérique sont le fruit d'avancées technologiques, le travail effectué sur ces plateformes présente des modalités semblables à celles qui existent depuis longtemps avec, pour seule différence, l'intervention d'un outil numérique servant d'intermédiaire.

Une enquête du BIT<sup>[1]</sup> a examiné les conditions de travail de 3500 travailleurs vivant dans 75 pays différents du monde entier et travaillant sur 5 plateformes anglophones de microtravail. Une plateforme de microtravail est un type de plateforme de travail sur Internet qui permet aux entreprises et autres clients d'avoir accès à une vaste main-d'œuvre flexible (crowd) qui va exécuter des petites tâches pouvant être effectuées à distance au moyen d'un ordinateur et d'une connexion à Internet. Ces tâches sont diverses, à savoir l'identification, la transcription ou l'annotation d'images ; la modération de contenus ; la collecte et le traitement de données ; la transcription audio et vidéo ; et la traduction. Les donneurs d'ordre font appel aux plateformes pour poster de grandes quantités de tâches à accomplir ; les travailleurs choisissent ces dernières et sont rémunérés à la tâche ou au travail accompli. Les plateformes reversent aux travailleurs le prix indiqué par le client dont ils déduisent leur commission.

A l'instar de la plupart des plateformes de travail numérique, les plateformes de micro-tâches examinées ont choisi de classer leurs travailleurs dans la catégorie des travailleurs indépendants, ce qui a pour effet de les priver des protections accordées en vertu de la législation du travail et de la législation de la sécurité sociale.

Quelques constats saillants :

- Deux raisons principales motivent la propension à travailler sur plateformes numériques : « *pour assurer un complément de rémunération* » (32 %) et « *parce que je préfère travailler chez moi* » (22 %).
- L'enquête du BIT a révélé que, à l'échelle des cinq plateformes, un travailleur avait, en 2017, gagné en moyenne quelque 4,43 dollars E.-U. de l'heure si l'on ne comptabilisait que le travail rémunéré et 3,31 dollars E.-U. de l'heure si l'on considérait le total des heures rémunérées et non rémunérées.
- Les travailleurs d'Amérique du Nord (4,70 dollars E.-U. de l'heure) et d'Europe et d'Asie centrale (3,00 dollars E.-U. de l'heure) gagnaient plus que les travailleurs des autres régions, où la rémunération variait entre 1,33 dollar E.-U. (Afrique) et 2,22 dollars E.-U. (Asie et Pacifique) par heure de travail rémunéré et non rémunéré.

## Document 7 : Les dispositifs pour aider les TPE et PME<sup>[2]</sup> à exploiter l'intelligence artificielle

Source : [www.francenum.gouv.fr](http://www.francenum.gouv.fr)

L'État et les collectivités territoriales proposent un certain nombre d'aides financières et de dispositifs d'accompagnement pour aider les TPE et PME à intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans leur fonctionnement. Objectif : accélérer leur passage à l'IA pour favoriser leur croissance.

Selon une enquête du *Labor IA* publiée par le ministère du travail en mars 2023, menée auprès de 250 entreprises de plus de 50 salariés, représentatives à l'échelle française par leur taille et leur secteur d'activité, les principaux freins à l'adoption de l'IA sont :

- le coût de l'investissement nécessaire ;
- le manque d'expertise interne ;
- la compatibilité avec les outils existants.

Pour aider les TPE et PME à lever ces freins, l'État et les collectivités locales mettent à disposition des entreprises :

- des aides financières ;
- des dispositifs d'accompagnement ;
- des formations.

En parallèle, sont aussi proposées des listes de prestataires susceptibles d'accompagner les entreprises dans leur passage à l'IA.

---

<sup>[1]</sup> Bureau international du travail

<sup>[2]</sup> Très petites entreprises (TPE) - Petites et moyennes entreprises (PME)

## 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 de définir le numérique et de mettre en perspective cette dernière révolution technologique avec les précédentes.

Le document 2 classait les groupes professionnels selon leur exposition à l'IA générative, soulignant la diversité des impacts potentiels et mettant en valeur un effet redistributif lié à la tâche (avec l'identification des tâches administratives comme grandes perdantes).

Le document 3 mettait en valeur la complexité d'isoler l'effet du numérique sur l'emploi, soulignant l'influence d'autres facteurs comme la mondialisation et les changements organisationnels. Il présentait les effets multiformes du numérique sur la structure et la localisation de l'emploi, soulignant les différences sectorielles et temporelles. Le document 3 souligne également un second effet redistributif du numérique lié au secteur d'activité (secteur industriel avec un impact global plutôt négatif, secteur tertiaire incertain suivant les niveaux de qualification).

Le document 4 permettait d'identifier l'impact positif potentiel du numérique sur la productivité mondiale et la croissance du PIB ; mais il nuancait aussi cet impact macroéconomique de la croissance économique sur l'emploi en fonction de l'évolution de la population active, des gains de productivité...

Les estimations régionales du potentiel de transformation et d'automatisation des emplois dans le document 5 soulignaient la diversité des impacts selon les types de professions, de degré d'avancement économique et le sexe des salariés (trois déterminants des effets redistributifs du numérique).

Tout en présentant les solutions proposées par l'État et les collectivités territoriales auprès des TPE et PME pour les inciter à adopter l'intelligence artificielle (IA) en leur offrant des aides financières, des formations et des accompagnements, le document 6 permettait aussi d'identifier la taille de l'entreprise comme autre source d'inégalité face à l'IA.

Enfin, face à l'essor des plateformes de travail numérique, le document 7 abordait spécifiquement leurs effets sur la flexibilité et la précarisation (revenu et conditions de travail) de l'emploi (micro-travail). Ainsi, l'intervention de l'État semble indispensable pour réglementer le statut et la protection de ces emplois

### Définition des termes clefs du sujet et de ses frontières

Tout d'abord, le concept de numérique englobe indistinctement les outils, les contenus et les usages. Ainsi, s'il fait référence à l'utilisation des technologies digitales pour créer, échanger et consommer des biens et des services, le numérique inclut l'utilisation d'outils et de plateformes numériques. A priori, la formulation du sujet amenait à évacuer la dimension liée à la robotisation.

Dans le cadre de ce sujet, le numérique recouvre ce qui est couramment appelé la numérisation de l'économie. Ce phénomène de diffusion de technologies numériques à l'ensemble du système productif permet non seulement d'aller encore plus loin en matière d'automatisation, mais remet aussi radicalement en cause le fonctionnement et l'organisation de certains secteurs et modèles d'affaires.

Il s'agit dans un premier temps d'identifier les principaux usages du numérique dans le monde du travail et d'essayer d'en préciser les impacts potentiels.



- Les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle ont permis davantage d'automatisation de nombreuses tâches routinières ; cela a entraîné des changements dans les besoins en compétences et en profils professionnels.
- Le numérique a permis une plus grande flexibilité dans les modes de travail, tels que le travail à distance, les horaires flexibles et les collaborations en ligne ; cela a engendré de nouvelles opportunités tant pour les travailleurs que pour les entreprises mais aussi des limites.
- La demande croissante de compétences numériques a profondément modifié le marché du travail. La nécessité de se former constamment est renforcée face à l'obsolescence rapide des compétences.
- Par ailleurs, le numérique a transformé de nombreux secteurs d'activité, de la finance à la santé en passant par le commerce de détail. Les entreprises doivent s'adapter aux nouvelles technologies pour rester compétitives et pour cela intègrent de plus en plus de solutions numériques ce qui modifie profondément leurs besoins en compétences mais aussi leurs modes de gestion des employés.
- Ainsi, de nouveaux modèles organisationnels ont émergé tels que le travail en réseau, le télétravail, l'économie collaborative et les organisations agiles. Cela a bouleversé les structures traditionnelles des entreprises et a encouragé l'innovation et la créativité.

Ces impacts du numérique soulignent l'importance pour les travailleurs et les entreprises de s'adapter constamment aux évolutions numériques pour réussir dans un environnement de travail en constante évolution.

Ainsi, il importait aussi de définir la notion de « travail », d'abord comme une activité humaine productive et rémunérée puis simplement en tant que facteur de production essentiel. Un travail notionnel plus poussé permettant de distinguer le travail de l'emploi et de l'activité aurait pu être propice à l'exploitation de pistes liées au sujet.

En effet, le sujet amenait donc à souligner les conséquences sur le travail, liées au développement du numérique ; cela permettait d'aborder les questions résultant des modifications quantitatives mais aussi qualitatives (Offre/Demande, qualifié/non-qualifié...) sans oublier les impacts en termes de fonctionnement du marché (appariement, déséquilibres...).

La formulation du sujet « à l'épreuve de » laissait entendre que les impacts du numérique mettaient à l'épreuve le marché du travail tant du côté des entreprises que des travailleurs. Si la formulation du sujet « épreuve du numérique » impliquait une sorte d'évaluation de la capacité de réaction, d'adaptation du facteur travail et du marché du travail (ses acteurs et ses institutions), le sujet interrogeait aussi sur les perspectives et évolutions possibles et nécessaires.

Aussi, les effets du numérique étant nombreux, il s'agissait de les étudier de manière structurée : directs / indirects, macroéconomiques / microéconomiques, temporalité (court, moyen et long terme avec notamment le cas de l'IA qui menace des tâches de plus en plus qualifiées), quantitatifs (substitution capital/travail) et qualitatifs (automatisation d'abord puis tâches complexes avec l'IA) mais aussi structurels (disparition/accroissement de la demande de certaines tâches, uberisation, micro-travail, ...), selon les secteurs d'activité, selon les sexes et en termes de localisation, en fonction du niveau de développement des pays ...

Attention, la proposition attendue de la personne candidate doit prohiber une logique d'énumération exhaustive et, au contraire, reposer sur une argumentation structurée autour d'une problématique permettant ensuite de mobiliser ces exemples d'effets à titre d'illustration.

Enfin, les meilleures prestations ont aussi abordé le rôle central que pouvait jouer l'État pour d'une part pour jouer un rôle direct permettant l'adaptation de l'offre de travail mais aussi l'évolution des institutions du marché du travail à ces enjeux liés au numérique que d'autre part pour de manière plus indirecte accompagner ces changements profonds (incitations, compensation, ...).

## **Un exemple de problématique**

Le développement du numérique constitue-t-il une menace pour le fonctionnement efficace du marché du travail ?

### ***Une proposition de plan***

#### **I. Un effet ambivalent du numérique sur le fonctionnement du marché du travail**

- A. Les effets sur le volume d'emplois varient en fonction des secteurs d'activité et des régions du monde
- B. Une transformation de la structure du marché du travail

#### **II. La nécessité d'adapter le marché du travail à une évolution technologique inévitable**

- A. Veiller à la cohérence entre les compétences des travailleurs et un capital à forte teneur numérique
- B. La mise en place de politiques de l'offre et de formation pour éviter une trop forte polarisation

### **Principaux concepts et mécanismes mobilisables**

- Destruction créatrice
- Chômage technologique
- Mécanismes de compensation
- Substitution capital / travail
- Innovations de procédés et de produits
- Polarisation du marché du travail
- Modèle Insiders/outsideurs avec le poids dans la négociation des salaires et des formations
- Politique d'éducation et de formation
- Politiques actives de l'emploi
- Prime technologique
- Protection sociale
- La fin du travail
- Investissement dans le capital humain
- Progrès technique biaisé
- Uberisation

### **Quelques exemples de questions posées**

- Comment « répartir » les emplois si leur nombre vient à diminuer ?
- L'éclatement des chaînes de valeur mondiales sont-elles impactées par les effets de la numérisation ? Comment ?
- Les disparités des niveaux de qualification en fonction des régions du monde sont-elles impactées par les effets de la numérisation à l'international ? Pourquoi ?
- Quels sont les effets de la numérisation sur les inégalités inter et intra-groupes ?

# Analyse juridique appliquée aux organisations

## ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

### SUJETS PROPOSÉS

Quatre sujets ont été proposés à la session 2024 :

- Le débat
- Le contrat et les tiers
- La modification des membres de l'entreprise
- Sanctions et entreprise

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

### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	29
<b>Moyenne</b>	6,97
<b>Écart type</b>	3,9
<b>Note minimale</b>	2
<b>Note maximale</b>	18
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	9
Comprises entre 5 et moins de 10	15
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	3

Vingt-neuf candidats se sont présentés lors de cette session ce qui témoigne d'une baisse relative de l'effectif par rapport à la session 2023. La moyenne obtenue par les candidats est identique par rapport au concours 2023. L'épreuve est accessible sous réserve d'une préparation rigoureuse, ce que confirme le fait que 51,7% des candidats ayant choisi l'épreuve de droit ont été déclarés admis à la session 2024. L'écart-type demeure élevé ce qui s'explique par la réelle disparité dans la qualité des prestations des candidats.

### GÉNÉRALITÉS SUR L'ÉPREUVE

#### PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

L'épreuve consiste, dans un premier temps, à présenter, sur un sujet transversal, un exposé problématisé articulés des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit ; il ne s'agit donc pas d'un travail de synthèse. Cette épreuve 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, d'une longueur de cinq pages, comprend des extraits de textes normatifs, une décision de justice et un écrit doctrinal. Les documents doivent être appréhendés comme un levier à la réflexion du candidat, sans dimension exhaustive aucune, soulignant la nature transversale du sujet.

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

---

Lors de cette session, le jury a apprécié qu'une proportion importante 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 format variable de sujet pour l'épreuve orale de droit : un ou plusieurs termes pouvaient constituer le sujet. Il s'agissait toujours de mener une réflexion juridique. Lorsque le sujet était composé de plusieurs termes, les candidats devaient les mettre en relation afin d'identifier les enjeux et la problématique.

## 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 proposés 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. Ainsi, le jury regrette-t-il l'absence de maîtrise par de nombreux candidats des connaissances, y compris fondamentales, du droit commun des sociétés et du droit civil.

*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 ; les introductions des sujets comportant plusieurs termes n'ont notamment pas suffisamment mis en tension ces différents termes ; les enjeux du sujet sont trop rarement explicités, ce qui empêche la construction d'une réelle argumentation ;
- 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 de l'exposé ; 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 ayant du sens. 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, le ou les moyen(s) au pourvoi des motifs de la décision de la cour d'appel ou du conclusif de la décision 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 ; absence de réflexion sur les raisons d'étudier des décisions de justice avec des élèves ainsi que sur les nécessités didactiques de telles études.

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. Si le candidat ne connaît pas la réponse à la question posée, mieux vaut l'admettre et tenter de mener un raisonnement pour apporter des éléments de réponse, plutôt que d'affirmer une réponse fausse.

### **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 est valorisé, ainsi qu'une présentation dynamique et détachée des notes. Ce diaporama doit être dépourvu de fautes d'orthographe, ce qui implique sa relecture attentive avant la présentation orale.

#### *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, un 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 et sur les enjeux du sujet, ce qui conduit à la formulation de propos 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 proposition d'une problématique, qui traduit la manière dont le candidat s'approprie et pense le sujet en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Il s'agit d'un véritable fil conducteur que la personne candidate devra suivre au cours de l'exploration du sujet. 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 irréfléchis 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 constitue l'organisation de la réponse à la question posée. 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 doit être conçu 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 sélectionnés au regard de leur pertinence par rapport au sujet 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 lors 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 modification des membres de l'entreprise**

#### **Document 1 : Textes**

##### *Extraits du code civil*

##### **Article 1193**

Les contrats ne peuvent être modifiés ou révoqués que du consentement mutuel des parties, ou pour les causes que la loi autorise.

##### **Article 1216**

Un contractant, le cédant, peut céder sa qualité de partie au contrat à un tiers, le cessionnaire, avec l'accord de son cocontractant, le cédé.

Cet accord peut être donné par avance, notamment dans le contrat conclu entre les futurs cédant et cédé, auquel cas la cession produit effet à l'égard du cédé lorsque le contrat conclu entre le cédant et le cessionnaire lui est notifié ou lorsqu'il en prend acte.

La cession doit être constatée par écrit, à peine de nullité.

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

##### **Article L. 223-14 (applicable aux sociétés à responsabilité limitée)**

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

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

Si la société a refusé de consentir à la cession, les associés sont tenus, dans le délai de trois mois à compter de ce refus, d'acquérir ou de faire acquérir les parts à un prix fixé dans les conditions prévues à l'article 1843-4 du code civil, sauf si le cédant renonce à la cession de ses parts. Les frais d'expertise sont à la charge de la société. A la demande du gérant, ce délai peut être prolongé par décision de justice, sans que cette prolongation puisse excéder six mois.

La société peut également, avec le consentement de l'associé cédant, décider, dans le même délai, de réduire son capital du montant de la valeur nominale des parts de cet associé et de racheter ces parts au prix déterminé dans les conditions prévues ci-dessus. Un délai de paiement qui ne saurait excéder deux ans peut, sur justification, être accordé à la société par décision de justice. Les sommes dues portent intérêt au taux légal en matière commerciale.

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

Sauf en cas de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation au profit d'un conjoint, ascendant ou descendant, l'associé cédant ne peut se prévaloir des dispositions des troisième et cinquième alinéas ci-dessus s'il ne détient ses parts depuis au moins deux ans.

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

#### **Article L. 225-24 (applicable aux sociétés anonymes)**

En cas de vacance par décès ou par démission d'un ou plusieurs sièges d'administrateur, le conseil d'administration peut, entre deux assemblées générales, procéder à des nominations à titre provisoire.

Lorsque le nombre des administrateurs est devenu inférieur au minimum légal, les administrateurs restants doivent convoquer immédiatement l'assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du conseil.

Lorsque le nombre des administrateurs est devenu inférieur au minimum statutaire, sans toutefois être inférieur au minimum légal, le conseil d'administration doit procéder à des nominations à titre provisoire en vue de compléter son effectif dans le délai de trois mois à compter du jour où se produit la vacance. [...]

Les nominations effectuées par le conseil en vertu des premier, troisième [...] alinéas ci-dessus sont soumises à ratification de la plus prochaine assemblée générale ordinaire. A défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le conseil n'en demeurent pas moins valables.

Lorsque le conseil néglige de procéder aux nominations requises ou de convoquer l'assemblée, tout intéressé peut demander en justice, la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'assemblée générale, à l'effet de procéder aux nominations ou de ratifier les nominations prévues au troisième alinéa.

#### **Article L. 225-55 (extraits – applicable aux sociétés anonymes)**

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. 631-12 (extraits)**

Outre les pouvoirs qui leur sont conférés par le présent titre, la mission du ou des administrateurs est fixée par le tribunal.

Ce dernier les charge ensemble ou séparément d'assister le débiteur pour tous les actes relatifs à la gestion ou certains d'entre eux, ou d'assurer seuls, entièrement ou en partie, l'administration de l'entreprise. Lorsque le ou les administrateurs sont chargés d'assurer seuls et entièrement l'administration de l'entreprise et que chacun des seuils mentionnés au quatrième alinéa de l'article L. 621-4 est atteint, le tribunal désigne un ou plusieurs experts aux fins de les assister dans leur mission de gestion. Dans les

autres cas, il a la faculté de les désigner. Le président du tribunal arrête la rémunération de ces experts, mise à la charge de la procédure. [...]

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

#### **Article L. 1231-1 (extraits)**

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. 1232-1**

Tout licenciement pour motif personnel est motivé dans les conditions définies par le présent chapitre. Il est justifié par une cause réelle et sérieuse.

#### **Article L. 1242-2 (extraits)**

Sous réserve des dispositions de l'article L. 1242-3, un contrat de travail à durée déterminée ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, et seulement dans les cas suivants :

1° Remplacement d'un salarié en cas :

- a) D'absence ;
- b) De passage provisoire à temps partiel, conclu par avenant à son contrat de travail ou par échange écrit entre ce salarié et son employeur ;
- c) De suspension de son contrat de travail ;
- d) De départ définitif précédant la suppression de son poste de travail après consultation du comité social et économique, s'il existe ; [...]

#### **Article L. 2313-10**

A l'expiration du mandat des membres de la délégation du personnel du comité social et économique, l'instance n'est pas renouvelée si l'effectif de l'entreprise est resté en dessous de onze salariés pendant au moins douze mois consécutifs.

#### **Document 2 : Cour de cassation, Chambre commerciale, 30 août 2023, n° de pourvoi 22-10.018, Inédit (extraits)**

Faits et procédure :

1. Selon l'arrêt attaqué (Aix-en-Provence, 28 octobre 2021), le groupement foncier agricole du domaine de la Trésorière (le GFA) a été constitué entre MM. [G], [S] et [U] [E].

2. [S] [E] est décédé le 15 septembre 2009, en laissant pour lui succéder ses trois fils, MM. [Y], [D] et [O] [E]. [G] [E] est décédé le 18 août 2015, en laissant pour lui succéder son fils, M. [P] [E].

3. Lors d'une assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 25 juin 2017, MM. [D] et [O] [E] ont refusé d'agréer un tiers auquel M. [Y] [E] et d'autres associés s'étaient engagés à céder leurs parts dans le GFA.

4. Le 11 octobre 2017, M. [Y] [E] a assigné le GFA et M. [D] [E], son gérant, demandant l'annulation de l'assemblée générale du 25 juin précédent et la convocation d'une nouvelle assemblée générale ayant le même ordre du jour.

Examen des moyens [...]

Sur le second moyen, pris en sa quatrième branche

## Enoncé du moyen

10. Le GFA et M. [D] [E] font grief à l'arrêt de dire que M. [Y] [E] est associé au sein du GFA, de dire que les parts sociales de [S] [E] ont fait l'objet d'un partage amiable le 28 décembre 2009 entre ses héritiers à part égale et pour la numérotation en suivant l'ordre alphabétique et de rejeter leurs demandes, alors :

« 1°/ que seuls les associés ont le droit de participer aux décisions collectives de la société ; que la qualité d'héritier d'un associé décédé ne confère pas de plein droit celle d'associé ; qu'en relevant, pour considérer que M. [Y] [E] est associé du GFA Domaine de la Trésorière, qu'il est le fils légitime de feu [S] [E] et doit en tant que tel hériter de la qualité d'associé, la cour d'appel a violé l'article 1844 du code civil ;

2°/ que seuls les associés ont le droit de participer aux décisions collectives de la société ; qu'en se bornant à relever, pour en déduire la qualité d'associé de M. [Y] [E], qu'aux termes des articles 9.b et 10 des statuts du GFA, la transmission par décès, au profit des descendants légitimes, a lieu librement et la société continue entre les associés survivants et les ayants droits héritiers de l'associé décédé, sans rechercher, comme elle y était invitée, s'il ne résultait pas de l'article 11, qui prévoit que « les copropriétaires indivis sont tenus de se faire représenter auprès de la société par un seul d'entre eux ou par un mandataire commun pris parmi les associés », que les statuts, qui imposaient aux propriétaires indivis d'être représentés, excluaient que les héritiers puissent être de plein droit associés du groupement, la cour d'appel a privé sa décision de toute base légale au regard de les articles 1134 devenu 1103 du code civil ;

3°/ que le défaut de réponse à conclusions équivaut à un défaut de motifs ; que, dans leurs écritures délaissées, les exposants, se fondant sur des décisions judiciaires définitives rendues entre eux et M. [Y] [E], faisaient valoir que les opérations de liquidation partage étaient en réalité toujours en cours de sorte que les parts sociales du GFA restaient incluses dans la masse indivise détenue par MM. [D], [O] et [Y] [E] et que ce dernier, qui n'était à titre personnel détenteur d'aucune part, ne pouvait prétendre à la qualité d'associé ; qu'en ne répondant pas à ce moyen péremptoire qui était pourtant de nature à écarter la qualité d'associé de M. [Y] [E], la cour d'appel a violé l'article 455 du code de procédure civile ; [...] »

## Réponse de la Cour

11. Les héritiers d'un associé d'une société de personne ont, lorsqu'il a été stipulé que la société continuerait avec eux, la qualité d'associé.

12. L'arrêt relève que les articles 9.b et 10 des statuts stipulent, d'une part, que la transmission par décès au profit des descendants légitimes aura lieu librement et ne sera pas soumise à un agrément, d'autre part, qu'en cas de décès d'un des associés, la société continuera entre les associés survivants et les ayants droits et héritiers de l'associé décédé.

13. Il en résulte que, quand bien même MM. [Y], [D] et [O] [E], fils et héritiers de [S] [E], n'auraient pas procédé à un partage amiable des parts provenant de sa succession, ils disposaient, en leur qualité de propriétaire indivis des parts du GFA, de la qualité d'associé, emportant le droit individuel de participer aux décisions collectives de ce groupement, sans toutefois pouvoir prendre part au vote sinon en étant représentés par un mandataire désigné à cet effet.

14. Dès lors, la cour d'appel, qui n'avait pas à répondre à des conclusions ni à se livrer à une recherche que ses constatations rendaient inopérante, a, à juste titre, retenu que M. [Y] [E] avait la qualité d'associé du GFA.

15. Le moyen n'est donc pas fondé.

[...] PAR CES MOTIFS, la Cour :  
REJETTE le pourvoi ;

**Document 3 : Clause d'exclusion et « privation » de propriété, Florent Masson – note sous CC, 9 décembre 2022, n°2022-1029 QPC, RTD Civ., 2023, p. 672 (extraits)**

Cette décision, intéressant tant le droit des sociétés que le droit des biens, a déjà fait l'objet de nombreux commentaires, pour l'essentiel critiques. Le Conseil constitutionnel estime en effet que la possibilité d'adopter une clause d'exclusion dans une société par actions simplifiée (SAS) à la majorité des actionnaires (C. com., art. L. 227-19, al. 2, dans sa rédaction issue de la loi du 19 juill. 2019) n'est pas contraire aux articles 2 et 17 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. C'est sans aucun doute une décision importante pour le droit des biens, en ce qu'elle révèle de manière topique les incertitudes entourant la notion de « privation » de propriété au sens de l'article 17 de la Déclaration.

Le Conseil constitutionnel avait été saisi par la chambre commerciale de la Cour de cassation d'une question prioritaire de constitutionnalité portant sur la conformité des articles L. 227-16 et L. 227-19, alinéa 2, du code de commerce aux articles 2 et 17 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (Com. 12 oct. 2022, n° 22-40.013). L'article L. 227-16 prévoit la possibilité d'insérer une clause d'exclusion dans la SAS, en analysant explicitement l'opération comme une cession forcée : « Dans les conditions qu'ils déterminent, les statuts peuvent prévoir qu'un associé peut être tenu de céder ses actions ». Jusqu'à la loi Soilihi du 19 juillet 2019, l'article L. 227-19 prévoyait qu'une telle clause ne pouvait être insérée dans les statuts qu'à l'unanimité des associés. Toutefois, depuis cette loi, il est désormais possible d'insérer une telle clause à la majorité, y compris dans les SAS constituées avant l'entrée en vigueur de la loi Soilihi. Avec cette réforme, la question d'une violation du droit constitutionnel de propriété devient sérieuse. En effet, désormais, un actionnaire minoritaire peut tout à fait se voir imposer une clause d'exclusion, puis éventuellement en subir les effets si une procédure d'exclusion est dirigée à son encontre. Le résultat serait alors une perte de la propriété de ses droits sociaux, sans qu'il ait consenti, à un quelconque moment, à cette possibilité.

En matière de protection constitutionnelle de la propriété, le régime est binaire. Même si le vocabulaire a pu évoluer au fil des décennies depuis la décision fondatrice de 1982 (Cons. const. 16 janv. 1982, n° 81-132 DC), le Conseil constitutionnel distingue la « privation » de propriété, relevant de l'article 17 de la DDHC, et la « simple atteinte » à la propriété, relevant de son article 2. La « privation » de propriété ne peut être justifiée que pour une nécessité publique légalement constatée et sous réserve d'une juste et préalable indemnité, tandis que l'« atteinte » ne donne lieu qu'à un simple contrôle de l'existence d'un motif d'intérêt général et de proportionnalité. De manière habituelle, le Conseil constitutionnel va donc commencer par examiner si les dispositions attaquées entraînent une privation illicite de propriété au sens de l'article 17 puis, dans la négative, si elles constituent une atteinte non justifiée ou disproportionnée à la propriété, au titre du contrôle effectué sous l'article 2.

En ce qui concerne la privation de propriété, le Conseil constitutionnel va rejeter le grief de manière lapidaire : « ces dispositions ont pour seul objet de permettre à une société par actions simplifiée d'exclure un associé en application d'une clause statutaire. S'il en résulte qu'un associé peut être contraint de céder ses actions, elles n'entraînent donc pas une privation de propriété au sens de l'article 17 de la Déclaration de 1789 » (consid. 7). Tous les commentateurs l'ont relevé, et on ne peut que se joindre à eux : une telle motivation est problématique en ce qu'elle n'est pas une motivation. Le Conseil constitutionnel semble penser que l'absence de privation découle *naturellement* de la première phrase (« donc »), mais il est bien le seul... En effet, l'actionnaire exclu perd intégralement la propriété de ses droits sociaux à la suite du rachat forcé. Cela n'est pas discutable. Et il n'est pas discutable également qu'il n'a pas nécessairement consenti à la clause d'exclusion. Le texte aurait pu échapper au grief de « privation » si le nouvel article L. 227-19, alinéa 2, n'était applicable qu'aux sociétés constituées après son entrée en vigueur. En effet, on aurait pu dire que le simple fait de devenir actionnaire d'une SAS après l'entrée en vigueur de la loi Soilihi vaut admission de la possibilité d'insertion d'une clause d'exclusion à la majorité statutaire. Mais ce n'est

pas la solution qui a été retenue par la chambre commerciale, ce qui appelle donc une motivation un peu plus enrichie si l'on veut rejeter l'idée d'une privation de propriété au sens de l'article 17. [...]

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

### ÉLÉMENTS D'INTRODUCTION

---

#### *Éléments d'accroche :*

Tout exemple d'actualité juridique mettant en lumière la modification des membres d'une entreprise pouvait être utilement mobilisé ou toute citation montrant un questionnement sur la nécessité (ou l'utilité) d'un encadrement juridique relatif à la modification des membres de l'entreprise ; l'essentiel est de rattacher cette accroche directement au sujet.

#### *Éléments de présentation du sujet :*

Il était nécessaire ici de bien mettre en relation les deux notions : une introduction ne portant que sur le concept de modification ou seulement sur les membres de l'entreprise ne permettait pas de montrer les enjeux soulevés par le sujet.

Même si le terme de « modification » apparaît dans différents textes de loi, il ne s'agit pas à proprement parler d'une notion juridique. Il est donc possible de prendre la définition commune de ce mot comme celle du dictionnaire *Larousse* qui définit la modification comme une « *transformation, évolution, changement qui fait que quelque chose n'est plus le même* ». De même pour le mot « membre » qui signifie une « *personne qui fait partie d'un corps, d'une communauté, d'une famille, d'un club, etc.* » (dictionnaire *Larousse*). Quant au terme « entreprise », en l'absence de définition légale, de nombreux candidats s'appuient pour le définir sur l'arrêt Höfner (CJCE, 23 avril 1991, affaire C-41/90) qui précise que l'entreprise est une qualification qui s'applique « *indépendamment de son statut juridique et de son mode de financement, à toute entité exerçant une activité économique* ». Cette définition est tout à fait acceptable à condition que le candidat soit en mesure de l'expliquer correctement.

Un membre de l'entreprise se définit donc comme toute personne interne à l'entreprise. Il s'agit dès lors d'englober les salariés, les associés, le dirigeant ainsi que les institutions représentatives du personnel. Dans le cadre des entreprises en difficulté, l'administrateur judiciaire peut devenir un membre de l'entreprise en vertu du mandat qui lui est confié. En revanche, le terme de « partie prenante », qui n'a pas d'existence juridique et qui ne correspond pas à un membre de l'entreprise, est ici à proscrire. On retiendra toutes les personnes, physiques ou morales, ayant un rôle à jouer dans l'activité de l'entreprise. Ces personnes sont liées à l'entreprise par un lien juridique, qui peut être de nature contractuelle (mandat social du dirigeant ou des membres du conseil d'administration par exemple, contrat de travail des salariés...) ou bien de nature légale (mandat des délégués syndicaux, des membres du CSE...).

Ces éléments de définition et de délimitation précisés, il est possible de commencer à faire émerger les enjeux du sujet. Ce dernier engage à adopter une perspective contractualiste de l'entreprise et considérer les différents contrats qui lient l'entreprise à ses membres. Cependant, il apparaît évident pour la pérennité de l'entreprise que l'identité de ses membres est amenée à évoluer dans le temps. Si l'entreprise doit pouvoir continuer et se renouveler avec de nouvelles personnes juridiques pour continuer à fonctionner en tant qu'entité économique, il est crucial de prévoir des mécanismes de modification. C'est ce moment charnière où les membres de l'entreprise vont changer, se transformer que le sujet invite ici à questionner.

Le droit accompagne cette modification des membres de l'entreprise. Déjà, par la prohibition des engagements perpétuels qui a pour nécessaire conséquence la possibilité d'évolution des membres. Ensuite, en prévoyant que les contrats peuvent être modifiés ou révoqués de manière volontaire par un consentement mutuel des parties. Pourtant, cette modification n'est pas toujours choisie et peut être imposée aux membres de l'entreprise (pour exemple, la révocation du dirigeant), ou bien imposée à l'entreprise elle-même (il en va ainsi de la nomination d'un mandataire judiciaire dans le cadre d'une procédure collective ou encore de l'élection des membres du comité social et économique). Ce sujet

interroge donc sur l'encadrement juridique de la modification des membres de l'entreprise. Les raisons qui guident un tel encadrement apparaissent clairement mais ses modalités peuvent questionner pour assurer la volonté du législateur de permettre cette modification tout en garantissant la pérennité de l'entreprise. Ainsi, les membres de l'entreprise peuvent être modifiés, par l'expression d'une volonté, parfois majoritaire, mais aussi par nécessité, en potentielle contradiction avec la volonté d'une partie.

*Problématiques possibles :*

- Comment le droit garantit-il la modification des membres de l'entreprise tout en assurant la pérennité de l'entreprise ?
- Comment le droit assure-t-il que les membres de l'entreprise sont modifiés, par la volonté des parties mais aussi par nécessité ?

## **ÉLÉMENTS RELATIFS AU PLAN**

---

Selon la problématique retenue, le plan ne peut être le même, en ce qu'il doit répondre directement à celle-ci. Le plan qui suit constitue une proposition de réponse à la seconde problématique proposée : Comment le droit assure-t-il que les membres de l'entreprise sont modifiés, par la volonté des parties mais aussi par nécessité ?

La modification des membres de l'entreprise porte sur la modification d'un lien contractuel. Elle peut résulter d'une volonté (I) qui doit seule pouvoir défaire, mais parfois d'une nécessité amenant à ne pas respecter cette volonté (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, en reliant bien chaque notion juridique à l'idée portée par sa sous-partie.*

### **I. La modification des membres de l'entreprise : l'expression de la volonté des parties**

L'idée de cette partie consiste à mettre en évidence que les membres de l'entreprise peuvent volontairement décider de laisser leur place à une autre personne. Pour subdiviser cette partie, il apparaît cohérent de considérer différemment les catégories de membres de l'entreprise en s'attardant tout d'abord sur la modification volontaire des personnes contrôlant l'entreprise (A), puis en identifiant la modification volontaire des personnes exerçant au sein de l'entreprise (B).

#### **A. La modification volontaire des personnes contrôlant l'entreprise**

Il est toujours intéressant de revenir au droit civil car c'est le principe de la cession de contrat (article 1216 du code civil) qui peut être mobilisé pour une cession volontaire à un tiers du contrôle de l'entreprise.

Cette cession peut prendre diverses formes. Ainsi la cession de titres sociaux par un associé ou un actionnaire à un tiers permet le changement de propriétaire de la société. Si de nombreuses règles peuvent venir encadrer cette cession dans le contrat de société, elle reste par définition volontaire. Une limite à l'expression de cette volonté consiste par exemple dans le nécessaire agrément des coassociés dans la SARL et dans les sociétés de personnes pour une cession à un tiers. Par exemple, pour la SARL, la cession de parts aux tiers devient impossible en cas de refus d'agrément, s'agissant de parts détenues depuis moins de deux ans. Une autre limite peut être vue dans le mécanisme des droits préférentiels de souscription.

La modification volontaire des personnes contrôlant l'entreprise peut aussi se produire en cas de cession de fonds de commerce. Cette cession est en principe libre, mais soumise à diverses formalités pour des nécessités d'ordre public qui viennent encadrer cette cession (obligation d'information préalable des salariés pour les entreprises concernées, droit de préemption commercial de la commune...).

## **B. La modification volontaire des personnes exerçant au sein de l'entreprise**

Au-delà du contrôle de l'entreprise, les membres exerçant au sein de l'entreprise peuvent aussi être amenés à vouloir rompre le lien contractuel qui les unit à l'entreprise. Une fois encore, pour revenir au droit civil, c'est l'idée de prohibition des engagements perpétuels qui apparaît ici.

Cette rupture est encadrée par le droit pour protéger les intérêts de l'entreprise. Pour le salarié, la démission est précédée d'un préavis. L'employeur peut faire appel à un CDD de remplacement en attendant la nouvelle embauche permanente. Ainsi, la modification de ce salarié permet une continuité pour l'entreprise. La rupture conventionnelle est le parangon de la modification volontaire des membres de l'entreprise : employeur et salarié se mettent d'accord sur les conditions ainsi que les effets de la rupture du contrat de travail, notamment sur la date de prise d'effet de la rupture conventionnelle. Le départ de ce membre de l'entreprise est donc décidé par une volonté conjointe. La possibilité de démissionner appartient également au dirigeant. Cette liberté de rompre le lien contractuel est également encadrée pour éviter les abus.

Il est intéressant de noter que même en cas de départ volontaire d'un membre de l'entreprise, ses obligations contractuelles à l'égard de l'entreprise ne prennent pas systématiquement fin. Il en va ainsi de l'obligation de loyauté qui se poursuit par le prisme contractuel de la clause de non-concurrence.

## **II. La modification des membres de l'entreprise : une réponse nécessaire**

L'idée de cette partie est de démontrer que la modification des membres de l'entreprise ne résulte pas toujours d'une volonté des parties, elle est parfois rendue nécessaire par des éléments de faits : comportement ou situation des membres de l'entreprise. Le droit prévient ces situations et impose quand certaines conditions particulières sont réunies cette modification, au profit de l'entreprise elle-même ou au profit du membre concerné. C'est le cas d'une modification des membres « empêchés », l'empêchement étant ici entendu au sens large comme résultant de diverses causes (A). Par ailleurs, un cas particulier doit être envisagé : celui de l'exclusion d'un membre fautif (B).

### **A. La modification nécessaire des membres empêchés**

En cas d'entrave à l'expression de la volonté des membres de l'entreprise, qui peut résulter d'une inaptitude, d'une incapacité ou d'une déchéance, une modification des membres peut s'imposer à l'entreprise. Par exemple, dans le cadre des procédures collectives : l'administrateur judiciaire remplace ou assiste le dirigeant incompétent dans ses actes de gestion. De même, en cas d'inaptitude ou de congé d'un salarié, la suspension de son contrat de travail entraîne la possibilité d'un remplacement temporaire. Pour le décès d'un membre du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, il est possible de nommer un membre provisoire par cooptation.

L'empêchement peut aussi se traduire par une nécessité de renouveler les membres de l'entreprise en mettant un terme à leur mandat, soit pour les instances représentatives du personnel avec les élections professionnelles soit pour les mandats au conseil d'administration et conseil de surveillance. Le contrat de travail peut aussi prendre fin à l'arrivée d'un terme (CDD, départ en retraite ou mise en retraite.).

### **B. La modification nécessaire des membres fautifs**

La faute d'un membre de l'entreprise peut conduire à sa nécessaire exclusion en tant que membre de l'entreprise. Il peut s'agir du licenciement disciplinaire d'un salarié fautif, de la révocation du dirigeant fautif (remarque : sa révocation est également possible en l'absence de faute mais elle se traduit alors par le versement de dommages et intérêts), ou bien de l'exclusion d'un associé sur juste motif ou par une clause d'exclusion prévue par les statuts.

## **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 ?
- La modification des membres de l'entreprise se traduit-elle nécessairement par un remplacement de ces membres ?

#### *b) Questions relatives aux connaissances*

- L'article 1193 du code civil prévoit que « Les contrats ne peuvent être modifiés ou révoqués que du consentement mutuel des parties, ou pour les causes que la loi autorise » pouvez-vous expliquer les deux causes de modification du contrat ?
- Quel est le régime juridique de la cession de contrat en droit civil ?
- Quelle est la différence entre une société de personnes et une société de capitaux ? Quelles différences le choix de la forme d'une société peut avoir sur la modification des membres qui la composent ?
- Quelle est la nature juridique du lien entre la société et l'un de ses associés ? Entre la société et son dirigeant ?
- Quelles sont les différentes causes de rupture d'un contrat de travail ? Sont-elles volontaires ou nécessaires ?
- Quelle est la différence entre un élu du CSE et un délégué syndical ?

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

- Le dossier comprend un arrêt de la Cour de cassation. Pouvez-vous donner le nom du paragraphe 11 ? Pouvez-vous expliquer ce qu'est un moyen dans la formule « Énoncé des moyens » ?
- Le document 3 est une note relative à une QPC posée au Conseil constitutionnel. Quel est le rôle du Conseil constitutionnel ? Qu'est-ce qu'une QPC ?
- 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 ?

#### *d) Questions relatives à la didactique juridique*

- Comment expliqueriez-vous les différentes causes de licenciement à vos élèves ?
- Que vous paraît-il indispensable d'expliquer à des étudiants suivant un enseignement de CEJM avant de commencer la lecture de l'arrêt de la Cour de cassation du document 2 ? En l'état, ce document vous paraît-il exploitable par ces étudiants ou auriez-vous des pistes de didactisation ? Votre didactisation serait-elle différente si votre cours se destinait à des étudiants de CPGE ECT ?
- 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 ?

## DEUXIEME EPREUVE : EPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE CORRESPONDANT A 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.**

<b>OPTION A – Administration et ressources humaines</b>
---

### SUJETS PROPOSÉS

---

Les sujets proposés étaient les suivants :

- Le recrutement et la fidélisation des salariés dans une organisation souffrant d'un manque d'attractivité (Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes ou EHPAD)
- La nécessaire digitalisation de la relation RH dans une entreprise de la French Tech en raison de son rapide développement.
- La mise en œuvre d'un environnement favorable au bonheur des salariés dans le cadre d'un renforcement du présentiel au travail au sein d'une mutuelle.
- La construction d'une politique de communication interne interculturelle 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.

Lors de la session 2024, 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 de recherche et enfin des documents juridiques et d'actualité. Ces cas comportaient entre huit et dix pages. Cette structure de sujet a pour objectif de permettre aux personnes candidates d'exploiter l'ensemble des documents annexes et d'orienter la construction de leur exposé. Le jury s'est également attaché à proposer des structures d'organisations variées et des thématiques diversifiées. Il tient à rappeler que la gestion des ressources humaines est indispensable dans toutes les formes d'organisation et que la fonction ressources humaines est un acteur essentiel quel que soit le domaine de l'organisation.

## STATISTIQUES

---

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	33
<b>Moyenne</b>	8,61
<b>Écart type</b>	3,27
<b>Note minimale</b>	4
<b>Note maximale</b>	15
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	2
Comprises entre 5 et moins de 10	20
Comprises entre 10 et moins de 14	8
Égales ou supérieures à 14	3

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

---

### OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

Le traitement des sujets a été globalement meilleur au cours de la session 2024.

La première partie de l'épreuve a pour objet la présentation par la personne candidate d'une analyse du cas et des préconisations adaptées au contexte organisationnel. Le jury tient à rappeler que la détermination d'une problématique est une condition *sine qua non*. Cette problématique ne peut se limiter à la reformulation de la consigne indiquée dans le cas.

La présentation doit nécessairement s'appuyer sur des auteurs. Or, dans la majorité des prestations entendues, le jury a remarqué une maîtrise trop partielle des savoirs théoriques. Les personnes candidates se limitent trop souvent à citer les auteurs et les travaux scientifiques dans leur exposé, sans expliquer les concepts et leur lien avec le cas.

Par ailleurs, le jury insiste sur l'importance de la contextualisation : le cas doit être ancré dans un contexte sociétal et dans l'actualité. L'analyse du contexte est souvent trop peu approfondie. Il est indispensable de proposer un diagnostic précis de la situation afin d'en déduire les préconisations présentées par la suite. Il déplore que l'outil diagnostic soit souvent mal maîtrisé, voire absent de l'exposé.

D'autre part, les préconisations pratiques demeurent trop généralistes et peu opérationnelles. Elles doivent être adaptées et applicables à l'organisation étudiée et permettre de répondre au mieux à la problématique qu'elle rencontre. Ainsi, un plan d'action doit comporter des éléments précis en ciblant les acteurs concernés, les délais de l'action, les temps de l'action, le coût de l'action. De plus, trop souvent, les outils RH proposés sont énoncés sans être développés dans le détail. A titre d'exemple, une simple formule de calcul d'un taux d'absentéisme semble parfois poser problème.

Enfin, le jury déplore que la dimension juridique soit si peu souvent prise en considération dans l'analyse du cas. Or, la gestion des ressources humaines ne peut omettre cette dimension.

La seconde partie de l'épreuve a pour objectif de démontrer la capacité de la personne candidate à argumenter quant aux préconisations proposées et à procéder à une analyse critique de ces dernières si nécessaire. À cette fin, l'échange permet d'approfondir les éléments exposés, préciser les connaissances et discuter les choix effectués et de les compléter.

Cette année, il est apparu, au cours de cet entretien, qu'un grand nombre de personnes candidates manifestait des difficultés à répondre directement aux questions posées et à aller au-delà des propos exposés. Certaines semblaient déstabilisées ou découragées, voire surprises, par ce questionnement. L'échange avec le jury doit permettre d'approfondir les préconisations, de discuter les choix effectués et de les compléter tout au long de l'interrogation. Le jury rappelle que tout propos énoncé lors de la présentation est susceptible de faire l'objet d'un approfondissement lors de l'entretien.

Pour conclure, trois catégories de prestations se distinguent :

Les prestations ayant obtenu les notes les plus faibles se caractérisent par l'absence d'une réelle problématique se traduisant par une approche descriptive ou une problématique hors sujet, un manque de contextualisation et de maîtrise des théories et des préconisations peu réalistes eu égard au cas. Le jury insiste donc sur la nécessité d'une analyse approfondie et du suivi attentif de la mission proposée. A titre d'exemples, le traitement de la digitalisation de la relation RH a été abordé sans jamais mentionner la mise en place d'un SIRH ou encore la présentation de la mise en œuvre d'une politique de communication interculturelle ne s'appuyait pas sur le concept de management interculturel. De telles prestations ne peuvent prétendre répondre aux exigences du concours de l'agrégation.

Les prestations ayant eu des notes intermédiaires étaient caractérisées par des propos structurés et une problématique correcte. Cependant lors de l'échange, elles ont souvent révélé une maîtrise approximative des auteurs et concepts énoncés et une argumentation à consolider. Elles proposaient également des préconisations trop généralistes et trop peu adaptées au cas ainsi qu'un recours insuffisant aux outils RH pour justifier les choix opérés.

Enfin, les meilleures prestations ont assuré un traitement complet du sujet, une contextualisation réussie et des préconisations concrètes et réalistes, exposées grâce à des qualités oratoires certaines. L'entretien a révélé une argumentation solide et une maîtrise des références théoriques choisies pour illustrer la démonstration. Le jury a été sensible à la capacité de la personne candidate à prendre du recul sur sa présentation et à évoquer une éventuelle transposition didactique et pédagogique. Le jury a donc valorisé ces prestations.

## **OBSERVATIONS SUR LA FORME**

---

Le jury souligne des progrès quant à la maîtrise de la forme de la part de l'ensemble des personnes candidates lors de la session 2024. Dans la continuité de la session précédente, les postures adoptées étaient cohérentes avec les exigences du concours de l'agrégation interne. La plupart des candidates et candidats ont donc pris en considération les observations et conseils prodigués dans le précédent rapport de jury.

La grande majorité des personnes candidates a réussi à gérer son temps et à rendre l'exposé dynamique et vivant. Les prestations les plus abouties se sont révélées être celles dont la durée était comprise entre 30 et 40 minutes.

Les meilleures prestations se sont appuyées sur un diaporama construit proposant uniquement les informations essentielles. Le jury tient à rappeler que le diaporama est un outil au service de l'exposé et ne peut en aucun cas donner lieu à un exercice de lecture de la part de la personne candidate. Un tel exercice nuit à la qualité oratoire de la présentation et est pénalisé par le jury.

Le jury a, en effet, apprécié la volonté marquée des personnes candidates de se détacher de leur support visuel, qui constitue une compétence professionnelle notable.

De plus, le jury porte une attention extrême à la qualité de l'orthographe dans les diaporamas. Les personnes candidates se doivent donc d'être très vigilantes à ce sujet et veiller à prévoir un temps de relecture lors de la préparation en loge.

Enfin, lors de l'échange avec le jury, certaines personnes candidates manifestaient peu de conviction et de dynamisme, ce qui altère la qualité de la prestation. Le jury invite 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. À la suite de la session 2024, le jury invite les candidates et candidats à prendre en considération les conseils suivants :

- Veiller à l'actualisation et au renforcement de la maîtrise des connaissances élémentaires du programme de l'option A afin de les mobiliser de manière pertinente et sans erreur lors de l'exposé ;
- Maintenir une analyse de l'ensemble des documents proposés dans le sujet et les mobiliser lors de la présentation afin de parvenir à un traitement complet de la thématique du cas ;
- Améliorer le recours à des outils propres à la matière et proposer des préconisations opérationnelles et réalistes en lien avec la gestion des ressources humaines et permettant de résoudre le cas soumis à l'étude des personnes candidates.
- Réfléchir, en conclusion, à une éventuelle transposition didactique et pédagogique du cas étudié.

### VERALTIINIUM

En février 2021, après une crise sanitaire mondiale sans précédent qui a généré une prise de conscience appelant à une profonde transformation, cinq amis, issus de l'industrie de l'énergie, de l'automobile et de la mobilité et déterminés à contribuer à valoriser un modèle de mobilité plus respectueux de la planète fondent Veraltinium. Pour eux, la réglementation environnementale, la baisse des coûts de production des batteries, le prix plus abordable du véhicule électrique et l'expérience vécue par les utilisateurs concourent à une mobilité de demain résolument électrique.

En août 2023, la part de marché des automobiles 100 % électriques atteignait 21 % des immatriculations de voitures neuves en Europe, selon les chiffres de l'Association des constructeurs européens (ACEA). Sur un an, les ventes de voitures électriques ont augmenté de 118,1 %. Et la dynamique ne risque pas de faiblir. La Commission européenne a, en effet, annoncé la fin des ventes de voitures thermiques neuves pour 2035. Il faudra donc couvrir 100 % du marché.

L'entreprise française Veraltinium, implantée près de Nantes, développe et produit des batteries de véhicules électriques, basées sur la technologie lithium-ion et présentant un taux élevé de recyclabilité. Cette production **de batteries bas-carbone** répond à la demande croissante de véhicules électriques. L'équipe Veraltinium, c'est 292 collaborateurs, plus de 500 ans d'expérience cumulée en matière de batteries et plus de 150 brevets déposés individuellement dans le passé.

Un an après sa fondation, quatre nouveaux partenaires entre au capital de la société (Renault Group à hauteur de 20 %, Schneider Electric, Capgemini et Arkema). Veraltinium lève ainsi 95 millions d'euros destinés à la construction à Nantes d'un laboratoire de recherche et développement avancé (« Veraltinium Advanced Laboratory » (VAL)).

En septembre 2023, Céleste Jouannot, co-fondatrice et présidente du directoire, annonce la création d'une « Gigafactory » près de Boulogne, dont la construction devrait être achevée en juin 2024. Le Project Management Institute (PMI) classe d'ailleurs le projet en tête de la branche énergie au niveau mondial.

Cette jeune pousse connaît aujourd'hui une croissance sans précédent et bénéficie du soutien de plusieurs institutions européennes et françaises, telles que l'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT InnoEnergy), France Industrie, la French tech ou encore France Business.

Pour accompagner ce développement, Veraltinium croit aux nouveaux talents : des jeunes diplômés aux experts internationaux, tous ont un rôle clé à jouer. Par ailleurs, elle mise sur la diversité, 25 nationalités travaillant ensemble pour mener à bien le projet. Cet environnement multiculturel, dont la langue de travail est celle de Shakespeare, permet le partage de connaissances, une culture multidimensionnelle, et une meilleure ouverture au monde, sources d'efficacité et de performance optimale.

Mais une telle structure exige un management des ressources humaines adapté, qui s'appuie sur une communication fluide et efficace, source de la construction d'une identité propre. Or, depuis quelque temps, cette fluidité et cette efficacité semblent être remises en question.

**En tant que consultant externe, Le RRH vous demande d'établir un état des lieux de la situation concernant la politique de communication chez Veraltinium puis de proposer des préconisations quant au rôle de la DRH dans la refondation de cette politique.**

## **DOCUMENT 1 : Extrait du discours d'inauguration du VAL d'Adrien Lefray, Co-fondateur et Directeur général en génie des procédés**

« Après 15 ans passés à l'étranger dans les sociétés High Tech les plus avancées, je suis conscient de l'enjeu environnemental et sociétal. C'est pourquoi j'ai choisi de mettre mon expertise et mon expérience industrielle des batteries au service de la transition énergétique en Europe et particulièrement en France. La création de Veraltinium représente une aventure humaine et industrielle unique, au cœur des enjeux sociétaux de ce siècle, actuels et à venir : digitalisation, durabilité, humanité. Nous avançons en alliant compétitivité, respect de l'environnement, convivialité et prise en compte des aspirations des collaborateurs. Ce dont je suis le plus fier, c'est de notre équipe ! Pour moi, Veraltinium est le parfait exemple de la volonté de bâtir une bonne entreprise, avant de vouloir juste construire une usine énorme. »

## **DOCUMENT 2 : Témoignages des salariés :**

**Paloma G., espagnole, responsable ressources humaines :** nous regroupons 25 nationalités et sommes en permanence à la recherche de nouveaux talents disposant de compétences spécifiques (ingénieurs, experts, etc.) mais aussi plus généralistes (gestionnaires, commerciaux, etc.) issus d'horizons géographiques divers. La gestion de cette diversité n'est pas chose aisée. Elle exige le développement d'une communication adaptée et la construction d'une culture organisationnelle spécifique afin de créer « l'identité Veraltinium ». Et les ressources humaines sont une partie prenante majeure de cette démarche !

### **Kenichi H., japonais, ingénieur Recherche & Développement électrode :**

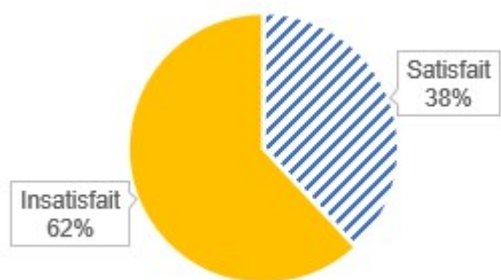
Veraltinium est une entreprise unique et le VAL un laboratoire à la pointe de la recherche dans le domaine des batteries lithium-ion recyclables grâce à nos divers partenariats et des équipements hightech. En revanche, nous communiquons peu avec les autres départements, qu'ils soient techniques ou administratifs. Ce cloisonnement ne permet pas d'avoir une image globale de l'entreprise ni de construire une identité commune.

### **Brynhild L., norvégienne, cheffe de projet numérique :**

Mener à bien un projet, c'est avant tout gérer une équipe, au sein de laquelle la cohésion est indispensable. Or, j'ai constaté que souvent, malgré une excellente volonté, les équipes ne se comprenaient pas ; elles essaient de prendre sur elles, mais régulièrement, les frustrations et non-dits accumulés font de ce qui semblait une broutille un conflit nucléaire ! Par ailleurs, une cohésion exige une visibilité à long terme quant aux possibilités d'évolution professionnelle de chacun. Or, nous avons peu d'informations sur les promotions, mutations ou formations proposées par Veraltinium. A titre d'exemple, nous ignorons tout des postes à pourvoir dans la future Gigafactory et des compétences et qualifications qu'ils exigeront....

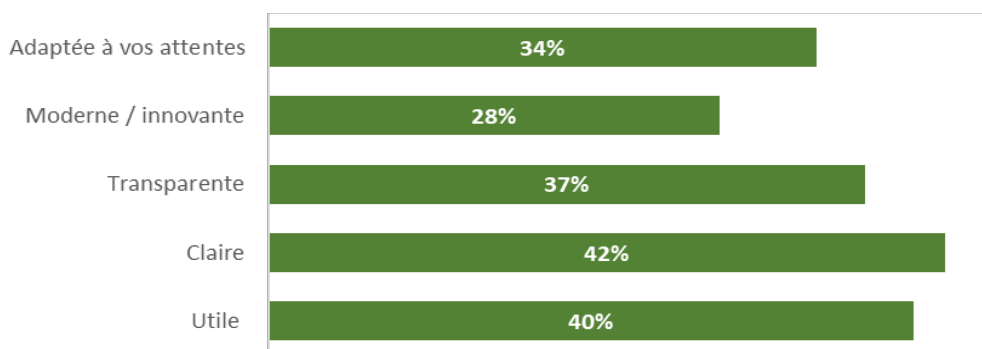
**Drew N., américain, assistant trilingue :** J'ai été embauché il y a neuf mois. Je ne connais pas encore bien l'entreprise. Les outils de communication en interne ne sont pas, à mon sens, suffisamment développés ni exploités. Ainsi, j'ai découvert seulement hier que nous faisons partie des huit licornes à avoir intégré la French Tech en février dernier... et encore, c'est un ami journaliste qui me l'a appris ! De même, au cours d'une discussion lors de notre pause, Carolina, l'assistante de direction, a évoqué l'existence du mécénat de compétences chez Veraltinium. Il est dommage que nous ne soyons pas au courant de telles informations car elles sont motivantes et renforcent notre sentiment de fierté de travailler chez Veraltinium.

**DOCUMENT 3 : Extrait de l'enquête sociale menée auprès des salariés de Veraltinium en juin 2023**



**Diriez-vous que vous êtes satisfait de la manière dont communique votre entreprise ?**

**Pour chacun des qualificatifs suivants, diriez-vous qu'il s'applique plutôt bien à la communication interne de votre entreprise ?**



**Selon vous, quelles sont les principales missions de la communication interne ?**

Missions	Rang
Présenter le projet et les objectifs de l'entreprise	1
Informier sur les résultats / la santé de l'entreprise	2
Informier sur les évolutions de carrières / formations / promotions	3
Créer du lien social / de la cohésion	4
Motiver et fédérer les équipes	5
Participer à la construction de la culture organisationnelle	6
Attirer et fidéliser les collaborateurs	7



**DOCUMENT 4 : LA COMMUNICATION INTERNE, ENTRE ACADEMISME ET PROFESSIONNALISME,  
SAMIRA AMMOR, REVUE INTERNATIONALE DES SCIENCES DE GESTION, N°3 : AVRIL 2019**

L'évolution de la communication interne s'est faite, grosso modo, de deux manières : La première, en tant que corolaire de l'évolution du management. Elle a alors comme fonction d'être au service de celui-ci, quel que soit le mode managérial. La deuxième, en tant que champ disciplinaire scientifique et objectif, non adossé à une fonction utilitaire.

Dans le premier cas, il s'agit de son appellation familière qu'on trouve d'habitude dans les formations professionnalisantes : communication interne des organisations ou communication interne d'entreprises. Elle est étudiée en tant que fonction de l'organisation, avec une variété de déclinaisons, de formes et de modalités opérationnalisantes, et à travers ses interférences avec les autres fonctions.

Dans le deuxième cas, il s'agit de la communication interne au sein de l'organisation. Son objet d'étude porte sur l'appréhension de l'organisation en tant que structure sociale, à travers le décryptage de l'ensemble de messages manifestes et latents entre les différents acteurs et des dynamiques et du sens de la communication. Ainsi, l'organisation est-elle assimilée à un prolongement de l'écosystème (...). Elle devient dans cette perspective une « constituante de l'organisation », un « espace de sens », un moyen de « configurer une action » (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2008).

(...) Ainsi, pour la Communication interne en sciences de gestion, l'intérêt porte-il sur sa fonction dans l'entreprise, selon une démarche fonctionnelle et des finalités managériales identifiées. Le va et vient entre théorisations et pratiques est néanmoins présent. Mais, la CI est plutôt considérée à travers des finalités pragmatiques et professionnelles, au même titre que la logistique, la production, la finance, le marketing, etc.).

(...) La CI est alors organisée et rationalisée pour répondre à des objectifs qui lui sont assignés, dans le cadre de stratégies et de politiques prédéfinies par l'organisation. Parmi ces objectifs, on trouve l'information, la paix sociale, la motivation, la résolution des problèmes, (Mucchielli & Guivarch, 1998).

Cette tendance n'est cependant pas homogène et évolue en fonction des écoles de management, dont la variété laisse voir une autre variété de conceptions : celle de l'Homme au travail, des relations interpersonnelles, des échanges entre les groupes, du processus décisionnel, et par conséquent des modèles de communication en harmonie avec chaque modèle managérial. (...)

Pour l'école classique le pouvoir est centralisé, tandis que le récepteur, en l'occurrence l'employé, est passif. La communication est ainsi, simplement linéaire, conforme au modèle télégraphique de Shannon et Weaver, conçu pour les machines. Elle est, alors, formelle, descendante, hiérarchique et limitée à des directives, des instructions ou des notes de services. Elle est porteuse d'informations et non de communication. Sa fonction est de faciliter la réalisation des tâches, à l'aide de canaux prescrits et de réseaux mis en place par la direction. (...)

D'autres conceptions lui ont succédé, chacune avec une vision différente de l'Homme au travail. A commencer par l'école des relations humaines, centrée sur l'étude des besoins psychosociaux des individus pour une meilleure motivation au travail. Pour l'école sociotechnique, ce qui compte c'est le rapport entre les changements technologiques et les facteurs humains (qualifications, attentes, sentiments, valeurs), ainsi que ceux de l'environnement (équipement, machinerie, procédés, horaires de travail, conditions de travail).

Enfin, les écoles modernes : systémique, contingente, participative, constructiviste, etc.), considèrent l'Humain comme une ressource centrale, et l'entreprise, tel un système complexe qui évolue dans une relation d'interdépendance avec son environnement et avec le degré de sa technicité. Variabilité des milieux sociaux, culturels, économiques et technologiques et congruence entre la structure organisationnelle et l'environnement global sont des éléments clés de ce système. (...)

L'intérêt de cette évolution est (...) que (...) n'étant plus limitée à une simple transmission de l'information unilatérale, volontaire et rationalisée, la CI devient un système ouvert et dynamique, avec un flux permanent d'informations et tous azimuts. Elle est donc multidirectionnelle, formelle et informelle. Elle

recouvre, de surcroît, sa fonction relationnelle, en plus de la fonction fonctionnelle, afin de mobiliser les acteurs face aux changements et les amener à y adhérer. Leur participation à la prise de décision s'avère un bon moyen pour une meilleure intégration et plus d'adhésion : « pour une meilleure intégration des RH dans les décisions stratégiques, il convient d'adopter les modes de management les plus appropriés : participatif, consultatif et motivationnel, et ce, pour l'implication des RH de manière stimulante à tous les niveaux de la décision » (Sahraoui & Temnati, 2019). (...)

L'évolution de la CI, à travers les écoles de management, nous apprend que les objectifs stratégiques de la CI diffèrent, en s'adaptant aux modes du management, du plus autoritaire au plus participatif. (...)

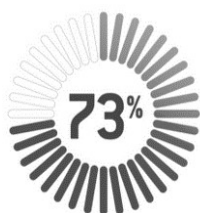
**DOCUMENT 5 : Décret n° 2016-1418 du 20 octobre 2016 et Décret n° 2016-1417 du 20 octobre 2016 relatifs à la simplification des obligations des entreprises en matière d'affichage et de transmission de documents à l'administration.**

Le code du travail n'impose pas à l'employeur d'informer les salariés des postes créés ou qui se libèrent dans l'entreprise, sauf dans les cas suivants :

- Article L3123-3 du Code du travail : le salarié à temps partiel qui souhaite occuper un emploi d'une durée au moins égale à 24 heures ou un emploi à temps plein et le salarié à temps plein qui souhaite occuper un emploi à temps partiel. (...) L'employeur doit l'informer des postes libres correspondants. (Article L3123-3 du Code du travail)
- Article L1222-10 du Code du travail : le salarié en télétravail. L'employeur doit l'informer des postes disponibles et lui donner la priorité s'il se porte candidat. ()
- Articles L1242-17 et L1251-25 du Code du travail : les salariés en CDD ou en contrat de mission (intérim). L'employeur informe de la liste des postes à pourvoir dans l'entreprise par des CDI, si un tel dispositif d'information existe déjà pour les salariés en CDI.

**DOCUMENT 6 : EXTRAIT DE L'ETUDE AFCI : LA COMMUNICATION INTERNE AU CŒUR DES ENJEUX DE TRANSFORMATION (ET DE COMMUNICATION) DE DEMAIN, 1<sup>ER</sup> JUILLET 2019**

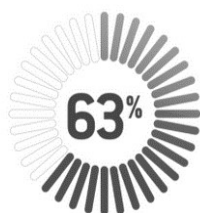
**ATOUTS ET DÉFIS DE LA COMMUNICATION INTERNE**



**Pouvoir entrer en relation avec tous les acteurs de l'entreprise, du salarié au dirigeant**

Ce rôle au centre de l'entreprise suppose **l'engagement et le soutien de la direction**.

Le frein à son efficacité peut venir d'une faible mobilisation du management.



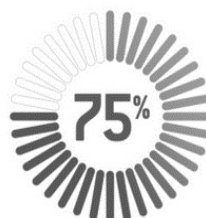
**Placer les managers au cœur de la communication interne**

Ce souhait majoritaire doit être tempéré par le fait que seuls 43 % des communicants internes accompagnent concrètement les managers pour assurer leur mission de **communication de proximité**.

**LE DIGITAL EN FORCE, MAIS...**



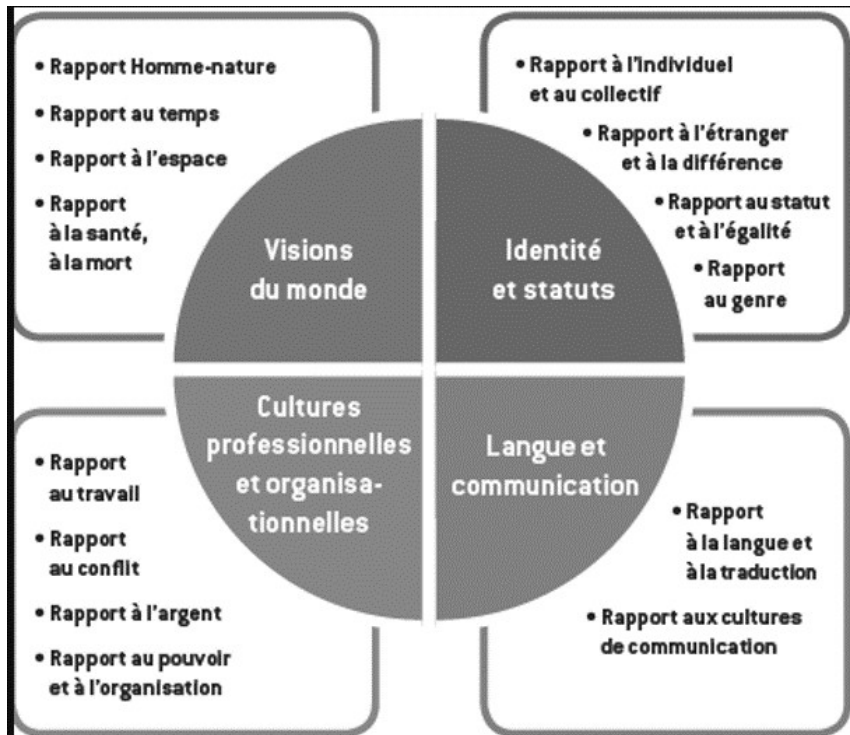
Pensent que **la transformation digitale** est favorable à la communication interne



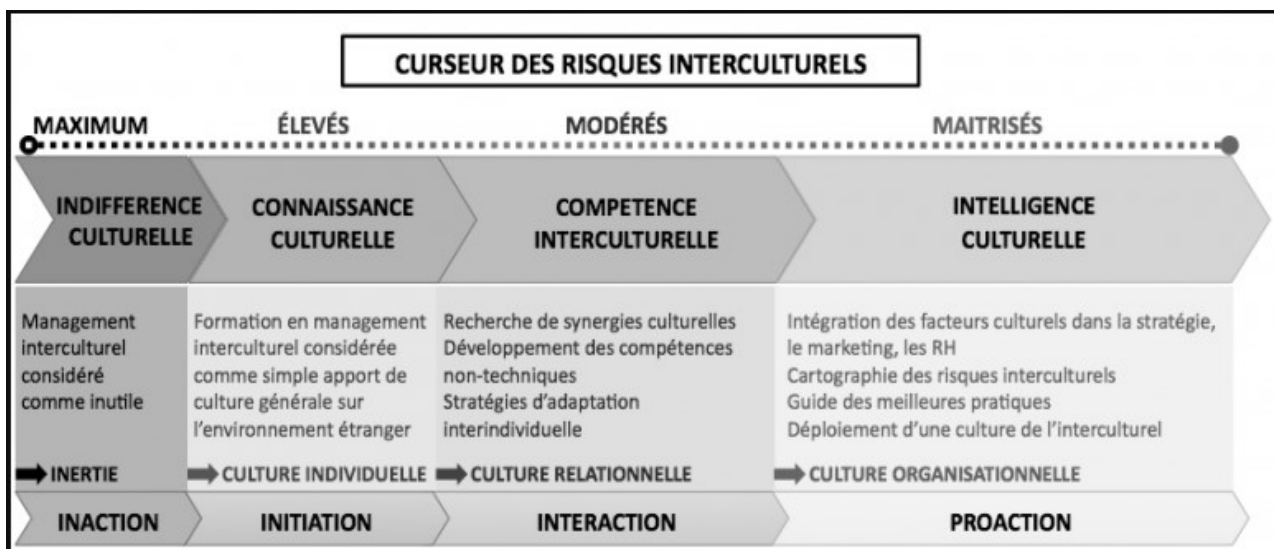
**Pilotent l'intranet et le réseau social d'entreprise**

Le numérique domine les autres supports (ex : **journal** 37 %). Aux yeux des communicants, la production des contenus occupe une place encore trop importante. Ils aimeraient consacrer plus de temps à **conseiller le management** ou **écouter et comprendre le corps social**.

DOCUMENT 7 : Les défis de l'interculturel ou l'intelligence de l'autre, entretien avec M. Sauquet, enseignant à Sciences Po, 1<sup>er</sup> juin 2015, [www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)



DOCUMENT 8 : Risques interculturels: typologie et diagnostic, 18 octobre 2011, Benjamin PELLETIER, <https://gestion-des-risques-interculturels.com/>



DOCUMENT 9 : « Penser les tensions interculturelles en organisation », Alexandre Frame, Mélodie Sommier, Dans Communication & Organisation 2020/2 (n° 58), pages 11 à 24

Dans les études en communication des organisations, la problématique « d’interculturalité » est souvent mise en lumière et présentée comme actuelle, du fait de la mondialisation (...). On cherche alors, la plupart du temps, à rendre compte de différences culturelles nationales et de la manière dont elles peuvent impacter l’activité organisationnelle, en rapport aux styles de management, à l’expatriation ou à la gestion de ces différences au sein d’une structure, par exemple.(...) Dès les années 1980, les organisations, abordées en tant que groupes sociaux, ont fait l’objet de travaux sur la « culture organisationnelle » (Frost et al. (éds.) 1991 ; Martin 1992 ; Peters et Waterman 1982 ; Schein 1985 ; Thévenet 2003). En plus de « sa » culture propre, l’organisation est traversée par de multiples autres cultures, qu’elles soient professionnelles, de département ou de service, liées à l’ethnicité, à l’implantation géographique régionale, locale ou bien nationale, entre autres (Ashforth et Mael 1989 ; Frost et al. (éds.) 1991 ; Hogg et Terry 2000 ; Martin 1992 ; Schein 1991). Le numéro 22 de *Communication & organisation*, paru en 2002 sous le titre « Interculturel et communication dans les organisations » soulignait déjà cette richesse culturelle, interrogée dans sa pluralité, son caractère évolutif, négocié, et dans ses rapports au pouvoir (Blin, Cousserand et Mesnil 2002 ; Bouzon 2002 ; Bratosin 2002 ; Dagenais 2002 ; Desjeux 2002 ; Nowicki 2002 ; Pierre 2002). Il reflétait en cela d’autres travaux contemporains mettant en avant l’importance des cultures dans les processus de signification dans les organisations (Weick 1995 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld 2005), ou encore la manière dont ces cultures se négocient (Brannen et Salk 2000 ; Lahti 2015), notamment à travers l’activité organisationnelle (Wenger 1999 ; McPhee et Zaugg 2000 ; Giroux 2006). (...)

En sciences de gestion, des chercheurs ont mis l’accent, depuis le début des années 2000, sur les tensions interculturelles en organisation, relevant d’un processus continu de négociation de repères de signification, de codes et de normes partagés (Blasco, Feldt et Jakobsen 2012 ; Clausen 2010 ; Jackson et Aycan 2006 ; Sørderberg et Holden 2002), processus indissociable d’un contexte organisationnel (Mucchielli 2004 ; Davel, Dupuis et Chanlat 2008) à la fois économique (concurrentiel), politique (enjeux de pouvoir) et social (influences de groupes sociaux divers). Loin de se cantonner à l’étude de l’expatriation et de différences de styles de management réputés nationaux (...), ces travaux s’intéressent à la dimension culturelle de la gestion du changement dans les organisations (Al-Haddad et Kotnour 2015), (...) Ils ont inspiré des approches en communication organisationnelle (Carayol et Frame (éds.) 2012 ; D’Almeida et Carayol 2014 ; Edwards et Hodges (éds.) 2011 ; Frame et Ihlen 2018 ; L’Etang 2012 ; Sriramesh et Vercic (éds.) 2012) ou appliquées à la gestion des identités plurielles et de la diversité au sein des organisations (Bryan 2010 ; Frame 2016 ; Nishii et Özbilgin 2007 ; Rabassó 2015 ; Syed et Özbilgin (éds.) 2015 ; Cloet et Pierre 2018 ; Abdallah-Pretceille 2006). Ils s’inscrivent, pour certains, dans la visée des travaux critiques de Joanne Martin sur la culture organisationnelle (Frost et al. (éds.) 1991 ; Martin 1992) et s’appuient sur des définitions « liquides » de la culture (Bauman 2011 ; Dervin 2011b), à travers des paradigmes comme celui de la « culture négociée » (Brannen et Salk 2000 ; Clausen 2007).

Dans le champ de la communication des organisations, les recherches développées autour de la Communication Constitutive des Organisations (CCO), notamment par l’école de Montréal, partagent cette vision liquide et négociée, performative des cultures (McPhee et Zaugg 2000 ; Schoeneborn et al. 2014 ; Haug et Cooren 2020 ; Bencherki et al. 2020 ; Cooren 2012 ; Cooren et Martine 2016 ; Taylor et al. 1996 ; Jojczyk et al. 2016). Ces recherches insistent sur la dimension constituante de la communication qui fonde et entretient l’organisation, ancrée dans l’action. (...)

(...) L’approche intersectionnelle (Crenshaw 1991) s’intéresse à la négociation intersubjective des identités plurielles au vu des différents rapports de domination qui traversent les organisations et les sociétés en général, contribuant à la (re)production d’inégalités, d’oppressions et de privilèges. Sans réduire l’approche intersectionnelle aux notions de genre, de race, de sexualité et de classe sociale, celles-ci sont néanmoins au cœur de ce cadre théorique, soulignant ainsi l’apport considérable qu’il peut avoir pour problématiser et appréhender les tensions interculturelles à travers un large éventail de dimensions sociales et en reconnaissant les façons dont celles-ci s’étayaient et s’entremêlent (Frame 2016). Plus généralement, les problématiques de gestion de la diversité culturelle et identitaire peuvent profiter de cet éclairage à la fois intersectionnel et interculturel critique pour analyser les pratiques et les discours managériaux en ressources humaines et/ou en communication interne autour de la « diversité culturelle » en organisation

mais aussi la manière dont différentes identités sont exprimées par différents individus et les traits culturels qu'ils mobilisent. La « cohabitation culturelle » dans le sens de Dominique Wolton (2005 ; 2009) peut-elle s'appliquer au contexte organisationnel ?

**DOCUMENT 10 : Les Ressources Humaines : le rôle clé dans la communication interne, 19 avril 2022, [www.steeple.com/](http://www.steeple.com/), Cléopée Piron, chargée de Contenu Marketing chez Steeple**

Le rôle des ressources humaines dans la communication interne a aujourd'hui évolué, prenant une place importante au sein des entreprises. (...). Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises choisissent de diversifier les acteurs et les compétences pour mieux communiquer (...) On a pu constater que le service des Ressources Humaines joue un rôle essentiel dans les échanges et le partage entre les équipes. C'est pourquoi il prend à cœur de mieux communiquer avec l'ensemble des salariés. En conséquence, les fonctions des RH se sont étendues pour intégrer, peu à peu, la conduite de la communication interne. (...)

Ainsi, les Ressources Humaines travaillent davantage en étroite collaboration avec le service communication afin de participer activement à la réussite de la communication interne. Elles se sont peu à peu approprié les enjeux stratégiques de la communication (...) Les RH doivent, par conséquent, développer des compétences en communication RH interne, mais aussi trouver un outil adapté et efficace pour assurer leur mission. (...)

Le rôle et la position du service RH permettent de :

- Récolter les besoins et les attentes des collaborateurs.
- Remonter et descendre des actualités de l'entreprise et informations RH (nouveaux collaborateurs, changement de mutuelle, etc.).
- Anticiper et désamorcer les situations de crise.
- Participer à la cohésion et à l'engagement du personnel.
- Valoriser certains métiers en diffusant des portraits de collaborateurs.
- Faciliter les échanges.
- Développer la marque employeur de l'entreprise.

Grâce à leur vision globale de l'entreprise, les Ressources Humaines ont plusieurs rôles importants à jouer en interne.

L'une de leurs principales missions est d'intégrer les collaborateurs dans les meilleures conditions, autrement dit : réussir leur *onboarding*. Pour cela, les RH doivent développer une stratégie de communication interne efficace. En effet, elles doivent être en capacité de transmettre les bonnes informations par le biais d'un outil de communication interne performant (...)

Le second rôle du service des Ressources Humaines est de développer l'engagement des collaborateurs, c'est un élément indispensable pour une entreprise. Cela consiste notamment (...) à veiller à ce que les salariés reçoivent des informations pertinentes pour leur activité (code du travail, informations CSE, accords collectifs, etc.). (...)

Enfin, le service RH est chargé de fidéliser les talents de l'entreprise. Pour cela, les Ressources Humaines doivent (...) promouvoir la mobilité interne pour garder et motiver les salariés et les faire monter en compétences. En proposant des informations de qualité et pertinentes aux collaborateurs, les RH favorisent leur fidélité. (...)

Une solution de communication interne digitale, ou phygitale, est un véritable coup de pouce pour le service RH. Elle leur permet de gagner du temps, de performer dans leurs missions et surtout, de réussir leur communication RH !

**DOCUMENT 11 : Les enjeux de la communication interculturelle en entreprise, 27 octobre 2020, Gwendoline Vessot, DRH à temps partagé au sein du Réseau Finaxim, [www.finaxim.fr](http://www.finaxim.fr)**

Pour qu'une entreprise fonctionne correctement, le premier socle est la communication en son sein. Ainsi, cette réalité est d'autant plus vraie dès lors que différentes cultures se côtoient dans la société. La langue, les coutumes, les gestes corporels et les traditions sont différents, ce qui peut risquer de créer des malentendus et des problèmes beaucoup plus conséquents pour l'entreprise. La communication interculturelle en entreprise est donc un enjeu majeur avec de forts impacts économiques.

Dès qu'une entreprise réunit des personnes de deux ou plus cultures différentes pour travailler, elle peut se heurter à des barrières de langue ainsi que des problématiques plus insaisissables liées aux différences culturelles des employés. C'est pourquoi il est important de faire une place à l'interculturalité dans l'entreprise de façon claire.

Elle implique de penser à l'ensemble des comportements des individus de l'entreprise en évaluant leur impact sur un autre individu d'une culture différente afin de rendre les relations professionnelles au sein de la structure fluide et de faciliter la collaboration.

La gestion du temps, la transmission de l'information, la construction de la confiance, les styles d'argumentation... sont autant de sujets où des différences palpables vont vite créer des quiproquos. « Il est psychorigide », dira-t-on de l'Allemand à cheval sur les horaires. « Il n'est pas fiable » reprochera-t-on à l'Espagnol. Le ressentiment s'installe, la confiance et l'efficacité collective en prennent un coup. (...)

Le management interculturel est essentiel dans les entreprises qui confrontent plusieurs cultures et pour les multinationales. La facilité de faire du business à l'internationale dans le monde d'aujourd'hui place la communication interculturelle en entreprise comme problématique majeure. (...)

Bien que les échanges se soient intensifiés, cela n'a pas pour autant réduit les barrières culturelles et les grandes entreprises internationales voient parfois leur performance réduite à cause d'une mauvaise gestion de l'interculturalité. D'où l'importance d'introduire une démarche de management interculturel pour tirer le meilleur parti de chaque culture et s'assurer d'une collaboration pérenne entre les collaborateurs d'horizons divers. (...)

Les nouveaux moyens de transport et de communication permettent de faire du business à travers le monde entier facilement ! Mais cette facilité technique est un leurre : les meilleurs outils ne permettent pas d'éviter des incompréhensions, des frustrations, dont on se demande si elles ne sont pas dues à la mauvaise volonté des interlocuteurs. La confiance en pâtit rapidement, l'efficacité aussi. (...)

Mettre en place une communication interculturelle en entreprise grâce à un management interculturel, vous permettra d'avoir la bonne conduite et de garder l'avantage dans le cadre d'échanges impliquant l'interculturalité. (...)

C'est pourquoi maîtriser l'importance des enjeux de la communication interculturelle en entreprise est essentiel si vous êtes une société avec des responsabilités sur le plan international ou que vous êtes en charge de la communication au sein d'un groupe multinational ou que vous êtes simplement confrontés à l'interculturalité dans le cadre de votre poste, soit en tant que managers de collaborateurs d'une autre culture, soit que votre propre manager soit d'une autre culture.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

Assurer le fonctionnement optimal d'une entreprise commence par une communication efficace en son sein.

La communication interne crée une relation entre l'organisation et les membres de son personnel, elle les invite à adhérer au projet d'entreprise et renforce les liens qui les unissent où qu'ils soient et quels que soient leur statut, leur niveau de responsabilité et leur localisation dans l'organigramme de l'entreprise (C. Donjean, « La communication interne » 2006)

De fait, elle regroupe « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Elle vise deux grands objectifs complémentaires :

- Informer les salariés sur le plan opérationnel (nature du poste et mission, informations sur l'organisation et les processus), sur la stratégie, les performances et le projet de l'entreprise, sur la vie en entreprise et la relation salarié-employeur (statut du salarié, droits, politiques ressources humaines...); ;
- Intégrer les salariés dans une communauté et les motiver à titre individuel en développant leur implication, leur appartenance à l'entreprise et plus collectivement en donnant du sens à leur mission.

Toute action de communication interne mêle les deux objectifs à des degrés différents.

Atteindre ces objectifs se complexifie dès lors que cette communication se déroule dans une entreprise multiculturelle. Les coutumes, la langue, les postures, les gestes et les traditions sont différents, parfois même discordants, voire contradictoires. La communication interculturelle implique alors de penser à l'ensemble des comportements des individus de l'entreprise en évaluant leur impact sur un autre individu d'une culture différente afin de rendre les relations professionnelles au sein de la structure fluide et de faciliter la collaboration.

La communication interculturelle en entreprise est donc un enjeu essentiel dont les conséquences économiques et sociales en termes de performance peuvent être déterminantes. La réussite de sa mise en œuvre s'avère alors une condition sine qua none de sa performance.

En termes organisationnels, la communication interne trouve indifféremment son rattachement à la direction de la communication ou à la direction des ressources humaines.

**Problématique :**

*Comment les RH peuvent-elles intervenir pour améliorer la communication interculturelle au sein d'une organisation ?*

*Quel rôle pour les RH dans la conduite de la communication interculturelle au sein d'une organisation ?*

*Comment mettre en place des stratégies et des actions RH pour gérer les différences culturelles au sein d'équipes dites multiculturelles ?*

**I. Diagnostic et enjeux**

**A. Diagnostic de la situation de Veraltinium**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorisation d'un modèle de mobilité plus respectueux de la planète</li> <li>- 292 collaborateurs, plus de 500 ans d'expérience cumulée en matière de batteries et plus de 150 brevets déposés</li> <li>- Un environnement multiculturel (25 nationalités différentes)</li> <li>- L'intégration à la French Tech</li> <li>- Un programme de mécénat de compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 62% des salariés sont insatisfaits quant à la communication interne de l'entreprise</li> <li>- Plus de 60% des salariés jugent la communication interne peu adaptée à leurs attentes, peu innovante, insuffisamment transparent, peu claire et peu utile.</li> <li>- Des services trop cloisonnés qui génère une identité commune trop eu construite, voire inexistante</li> <li>- Peu de visibilité sur les objectifs de l'entreprise et les parcours professionnels offerts aux salariés</li> </ul>

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- En août 2023, la part de marché des automobiles 100% électriques atteignait 21 % des immatriculations de voitures neuves en Europe</li> <li>- Les ventes de voitures électriques ont augmenté de 118,1 %.</li> <li>- La Commission européenne a annoncé la fin des ventes de voitures thermiques neuves pour 2035. Il faudra donc couvrir 100% du marché</li> <li>- Un an après sa fondation, 4 nouveaux partenaires entre au capital de la société (Renault Group à hauteur de 20 %, Schneider Electric, Capgemini et Arkema)</li> </ul>	

### B. Enjeux de la communication interne dans une entreprise multiculturelle

La communication interne est extrêmement importante pour l'engagement des employés et donc pour la productivité de l'entreprise (Chmielecki, 2015).

Cette communication doit prendre en compte l'interculturalité de l'entreprise sinon elle pourra être source de tensions, d'incompréhensions et de quiproquos et s'avérera peu efficiente. La communication interne interculturelle (CII) relève donc d'un processus continu de négociation de repères, de signification, de codes et de normes partagés.

- La CII permet de renforcer la cohésion et la culture d'entreprise et est à ce titre une l'une des constituantes de l'organisation (Communication constitutive des organisations, école de Montréal)

La CII est essentielle pour assurer que les employés sont non seulement informés mais aussi alignés avec la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise.

- Une CII efficace facilite la prise de décision, accélère les processus de travail et renforce le sentiment d'appartenance. Lorsque les employés sont bien informés et se sentent valorisés, cela se traduit par un engagement plus actif, une plus grande satisfaction au travail, une meilleure productivité, une plus grande loyauté envers l'entreprise et une réduction du taux de rotation du personnel.
- La CII permet de mobiliser les acteurs face au changement et les amène à y adhérer. Les enjeux de la communication interne pendant les périodes de changement concernent la préparation des employés à ces changements, la clarification des nouvelles attentes et la minimisation de toute incertitude ou confusion.
- Une CII forte favorise la cohésion d'équipe : quand les membres d'une équipe sont en phase, comprennent leurs rôles respectifs et partagent un objectif commun, cela engendre une dynamique positive et mène à une meilleure collaboration, à des innovations accrues et, en fin de compte, à une productivité améliorée.

### C. Rôle des RH

La communication interne peut être rattachée au département des RH. Le RRH joue alors un rôle de coordinateur de communication d'autant plus important lorsque les salariés sont issus de cultures différentes.

- Il informe, motive et développe le sentiment d'appartenance et fait émerger une communauté de travail dans laquelle chaque salarié doit s'intégrer.



- Il favorise, le dialogue, la cohésion et la stabilité de cette communauté et permet l'instauration d'un climat de confiance.
- Il favorise les solidarités collectives et met en avant les objectifs communs.

## II. Préconisations / Feuille de route

### 1ère étape : L'analyse de l'efficacité de la CII grâce à des indicateurs adaptés

- Le taux d'engagement des employés

La communication sur le lieu de travail (intranet de l'entreprise) aide à mesurer l'engagement des employés avec des indicateurs de performance clés (KPI) tels que le lectorat, la participation et des mesures sociales comme le nombre de likes, de partages et de commentaires qu'un contenu ou une communauté génère un salarié engagé.

- Les tarifs ouverts ou reçus de lecture intranet

Les taux d'ouverture et autres mesures de messagerie sont utiles pour mesurer si les salariés dialoguent aisément entre eux.

Visites de pages et connexions : Le suivi de la fréquence à laquelle les employés se connectent à l'intranet de l'entreprise, combien de temps ils y restent, s'ils participent à des communautés et plus encore, donne une idée du niveau d'efficacité de une stratégie de communication interne.

- Les commentaires des salariés

Analyser les questions posées par les salariés, leurs avis sur ce qui se passe au sein de l'entreprise de grâce à des sondages réguliers ou spécifiques.

- Le taux de rotation des salariés

Les salariés qui se sentent engagés au travail ne sont pas susceptibles de quitter leur emploi. C'est un bon indicateur de l'efficacité globale de la communication avec les employés.

- Les profils des salariés

Ils permettent aux membres d'une équipe de partager des détails sur leur formation, leurs compétences et leurs intérêts avec leurs collègues. Lorsqu'une photo est incluse avec le profil, cela aide à mettre un visage sur un nom, surtout dans une grande entreprise.

### 2ème étape : L'identification freins à une gestion réussie de la CII

- Les barrières langagières

Dans la plupart des multinationales, la langue parlée est l'anglais car l'anglais est reconnu comme la langue professionnelle commune à travers le monde (Hussain, 2018). Les personnes ayant un faible niveau d'anglais ou étant peu à l'aise pour s'exprimer dans cette langue se sentent exclues, incomprises et moins importantes pour l'entreprise, ce qui nuit à la productivité de toute l'organisation (Hussain, 2018). Exemple : une étude menée par Wild (2010) dans une entreprise allemande en Finlande démontre des complications par rapport au fait que les employés devaient utiliser l'anglais au lieu de leur langue natale. Ainsi, cela compliquait compréhension ou amener à oublier d'inclure des choses dans un message en anglais

- Les stéréotypes

Vinacke (1949) définit un stéréotype comme, « la tendance à attribuer des caractéristiques généralisées et simplifiées envers des groupes de personnes sous la forme de labels verbaux et d'agir envers les membres de ces groupes en fonction de ces labels (Kanahara, 2006). »

Ces stéréotypes sous formes de différences d'opinions entre différentes cultures provoquent des malentendus. Par exemple, ces présuppositions peuvent entraîner les employés à traiter leurs collègues différemment en fonction des stéréotypes (Hussain, 2018).

- La résolution des conflits

La gestion des conflits varie fortement d'une culture à l'autre. Il y a des cultures qui préfèrent éviter le conflit et essaient de trouver une solution discrète et parfois indirecte. Dans d'autres cultures, telles que la culture américaine, ils préfèrent confronter le conflit et le gérer directement (Hussain, 2018).

- Les cultures individualistes versus les cultures collectivistes :

Les cultures individualistes se caractérisent par l'accomplissement d'une tâche à la fois et tendent à mettre leurs objectifs individuels comme prioritaires.

Exemple : aux États-Unis, les employés ont toujours l'objectif d'une promotion dans leur lieu de travail.

Les cultures collectivistes mettent la priorité sur l'harmonie, la loyauté et la compréhension des valeurs éthiques. Dans ces cultures, le désaccord avec quelqu'un ne se fait jamais en public. Même pendant les réunions ces personnes évitent de dire « non » parce que cela empêchera le bon fonctionnement de la réunion (Kanahara, 2006).

### **3ème étape : La mise en œuvre d'une la communication interne interculturelle**

La difficulté d'une CII réussie est de choisir et d'adopter les outils les plus adaptés et les plus efficaces pour atteindre des groupes de salariés de cultures différentes.

- La création d'une culture d'entreprise forte

La culture d'entreprise permet de transmettre efficacement les valeurs, les normes et les croyances de l'entreprise à tous les salariés. Quand ils embrassent et vivent ces valeurs, une culture d'entreprise solide et distincte

L'adhésion des salariés à une culture d'entreprise forte favorise la CII en atténuant, voire effaçant, les tensions et incompréhension issues de la multiculturalité des salariés.

E. Schein (1991) « *la culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné, a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne* ».

M. Thévenet, « *La culture d'entreprise recouvre une réalité de l'organisation correspondant aux références construites par l'entreprise durant son histoire et qui déterminent en partie son fonctionnement* »

W. Ouchi et A. Jeager ont analysé la culture d'entreprise, vue comme le dépassement d'une culture nationale (les pratiques américaines, surtout basées sur l'individualisme et les pratiques japonaises, surtout basées sur le consensus social)

- Le recours au modèle LEARN  
(Consortium national de formation en santé, université d'Ottawa)

**Listen / Ecouter** : Tout dialogue constructif passe en premier lieu par l'écoute

**Explain / Expliquer** : Être capable de se faire comprendre et de transmettre son idée

**Acknowledge / Reconnaître** : Après que chacun a pris le temps d'exposer son point de vue, il incombe à chaque partenaire de prendre en compte l'avis de l'autre et de faire des concessions si nécessaires.

**Recommend / Recommander** : s'agit maintenant d'utiliser à bon escient ses arguments d'autorité (expertise d'un sujet)

**Negociate / Négociier** : Il est désormais temps de s'orienter vers la résolution du problème de départ. Après que chaque partie ait eu l'occasion d'exprimer son point de vue, place aux compromis

- La pratique d'un management interculturel (G. Hofstede, P. d'Iribarne)

Le management interculturel est un mode de management qui implique l'analyse et la mise en place de stratégies et d'actions RH pour gérer les différences culturelles au sein d'équipes dites multiculturelles. Le management interculturel a pour mission de faciliter la communication et les échanges entre les entreprises multiculturelles.

#### *Améliorer l'intégration des salariés étrangers*

Le fait de pratiquer un management interculturel permet à l'entreprise, au RRH et/ou aux équipes d'être déjà "préparés" à l'arrivée d'un collaborateur étranger. Plusieurs actions peuvent être mises en place : annoncer l'arrivée en interne, proposer des documents (de préférence en anglais) qui détaillent de façon précise les processus de l'entreprise et tous les éléments indispensables lors de l'accueil d'un nouvel arrivant.

#### *Ne pas ignorer les différences culturelles (« Culture blindness »)*

Plutôt que de faire fi des différences culturelles existantes (par peur de froisser les salariés, ou pour éviter la complexité présumée d'un GRH interculturelle), il est bien plus judicieux d'en tenir compte pour gérer les salariés.

#### *Instaurer une atmosphère de confiance*

Un management interculturel impose d'être constamment à l'écoute des salariés, de leurs besoins et questionnements.

#### *Diversifier les moyens de communication.*

Pour lever les barrières de la langue, chaque salarié doit pouvoir s'exprimer via le moyen de communication qui lui semble le plus aisé. Le RRH doit mettre tous les moyens en œuvre pour diffuser en entreprise l'enjeu de la maîtrise de plusieurs langues étrangères.

#### *Adopter un management « au cas par cas »*

Le RRH peut veiller à adapter son discours et son comportement eu égard à la culture de son interlocuteur.

#### *Favoriser le lien social au sein de l'entreprise*

L'organisation d'événements, de type team buildings ou de soirées d'entreprise, permet de favoriser la découverte des diverses cultures et les relations entre salariés, pour mieux intégrer les codes culturels différents.

#### *Favoriser le travail en équipe*

Favoriser les projets collaboratifs permet de renforcer l'esprit de cohésion et l'adaptabilité au sein des équipes multiculturelles.

#### *Garder le contact et poser les bonnes questions*

Pour aider un expatrié, le RRH peut s'appuyer sur un prestataire externe pour favoriser l'intégration dans le nouveau pays du salarié et son adaptation aux codes d'entreprise applicables.

Il peut également interroger régulièrement, et de manière informelle ces salariés expatriés. « Qu'est-ce qui vous surprend dans le mode de fonctionnement de notre entreprise ? », « Sur une échelle de 1 à 10, à combien évaluez-vous votre intégration ? », « Que suggèreriez-vous pour améliorer la collaboration ? »

## 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 2024, deux sujets ont été proposés :

- Le sujet Mussas portant sur une société par actions simplifiée spécialisée dans la fabrication de trottinettes électriques haut de gamme. Il concernait l'élaboration d'un budget de trésorerie avec calcul des prévisions de ventes ainsi que l'application de la méthode de l'abonnement des charges et des produits en comptabilité.
- Le sujet Ambre & Raphaël Brasserie portant sur une brasserie artisanale exploitée sous la forme d'une société à responsabilité limitée. Il concernait des enregistrements comptables relatifs à des opérations de restructuration du capital ainsi que l'analyse financière comparée de deux brasseries.

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 qu'à la précision technique des réponses. Nonobstant le thème apparent du sujet, les questions posées lors de l'entretien peuvent porter sur l'intégralité des champs disciplinaires de l'option.

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

### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	19
<b>Moyenne</b>	8,92
<b>Écart type</b>	4,28
<b>Note minimale</b>	2,00
<b>Note maximale</b>	19,00
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	3
Comprises entre 5 et moins de 10	8
Comprises entre 10 et moins de 14	5
Égales ou supérieures à 14	3

## 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 se garder de l'application mécanique d'outils préétablis, comme des tableaux de calculs 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.

**Pour gagner du temps lors de la préparation de quatre heures, la maîtrise du tableur est indispensable afin, notamment, de faciliter les calculs.**

#### 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 principales 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 et des réponses approximatives. 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 leur utilisation 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 une diapositive 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 comptable, sociale et fiscale ;
- 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

- 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, sachant cependant qu'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, notamment le plan comptable général ;
- se munir d'un plan de comptes pour enregistrer les écritures comptables (une calculatrice peut également être utile);
- 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 ou 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 Mobilité Urbaine Sarthoise

La société par actions simplifiée Mobilité Urbaine Sarthoise (MUSSAS) est un fabricant de trottinettes électriques.

C'est une société en plein développement qui profite du succès croissant des EDPM (Engins de Déplacement Personnel Motorisés).

Elle s'est spécialisée dans la trottinette tout-terrain conçue et fabriquée en France. Les produits proposés sont performants et polyvalents tout en assurant une sécurité optimale. Ils permettent une mobilité douce, économique et écologique. Ce sont des produits haut de gamme.

Deux modèles sont proposés mais il est possible de les configurer selon ses besoins (Document 1).

MUSSAS emploie actuellement 40 personnes et assure l'ensemble des étapes de fabrication (de la soudure à la peinture ou encore le montage tout au long de la chaîne de production). Les composants sont essentiellement acquis auprès d'entreprises françaises ou européennes dont les batteries. Cela permet à la société de garantir la qualité finale du produit.

Pour limiter les stocks, ce sont essentiellement les commandes qui déclenchent la production. Cela permet à l'entreprise lors de l'élaboration de budgets, de prévoir sa production en fonction des ventes prévisionnelles.

**L'exercice comptable ne coïncide pas avec l'année civile, il débute le 1<sup>er</sup> mai et se termine le 30 avril de l'année suivante.**

Les documents suivants sont mis à votre disposition :

- Document 1 : Les modèles**
- Document 2 : Le marché**
- Document 3 : La saisonnalité des ventes**
- Document 4 : Les investissements et les emprunts**
- Document 5 : Produits divers**
- Document 6 : Les charges (hors charges de personnel)**
- Document 7 : Les charges de personnel**
- Document 8 : Les délais de règlement**
- Document 9 : Informations complémentaires**
- Document 10 : Exemples de charges et de produits pour l'exercice comptable 2024/2025**



## DOSSIER 1 – PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

La DAF (Directrice Administrative et Financière) de MUSSAS, Kaïna MIGAUD, demande à son service d'élaborer chaque semestre des prévisions budgétaires afin notamment de prévoir les éventuels besoins en matière de trésorerie.

Elle vous confie cette tâche pour le premier semestre de l'exercice comptable 2024/2025 (du 1<sup>er</sup> mai au 31 octobre 2024).

**Travail proposé (à l'aide des documents 1 à 9) :**

**Vous êtes chargé(e) d'aider Mme Kaïna MIGAUD à élaborer le budget de trésorerie du premier semestre, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> mai au 31 octobre 2024, et d'apporter tous les commentaires que vous jugerez utiles.**

## DOSSIER 2 – ENREGISTREMENTS COMPTABLES

Kaïna MIGAUD souhaite appliquer la méthode de l'abonnement des charges et des produits dans les enregistrements comptables et vous confie la mise en place de celle-ci.

La périodicité de l'abonnement serait mensuelle.

**Travail proposé (à l'aide du document 10) :**

**Vous êtes chargé(e) de procéder à une simulation de l'ensemble des écritures comptables nécessaires pour l'exercice comptable 2024/2025 selon cette méthode et de préciser les avantages de celle-ci.**

## DOCUMENT 1 : Les modèles



La société propose deux modèles selon les usages.

Les produits sont personnalisables.

Tous les modèles sont livrés pré-montés avec un chargeur de batterie 9 A. / 220 V.

### Modèle MUSSAS URBAN

C'est une trottinette électrique faite pour la ville et les chemins. Elle peut être considérée comme une alternative au VTC électrique (vélo tout chemin).

C'est une version monomoteur (un moteur de 750 W), livrée avec garde boue avant et arrière, une béquille et un pack éclairage.

Prix de vente HT : **3 200 €**.

### Modèle MUSSAS TRAIL

Plus puissante que le modèle MUSSAS URBAN, cette trottinette électrique est véritablement tout terrain (bitume, sable, terre, neige...). Elle procure plus de sensations qu'un VTT (vélo tout terrain). Elle est utilisable non seulement pour des déplacements quotidiens, se rendre au travail par exemple, mais également dans le cadre des loisirs.

C'est une version bimoteurs (2 x 750 W), livrée avec garde boue avant et arrière, une béquille et un pack éclairage.

Prix de vente HT : **3 950 €**.

### La personnalisation des modèles – Les options

Chaque modèle peut être équipé des options suivantes

- ..... Tracker antivol GPS : **120 € HT**
- ..... Kit selle : **200 € HT**
- ..... Porte bagage : **150 € HT**
- ..... Panier avant : **60 € HT**
- ..... Sacoche : **80 € HT**

**Précision** : le taux de TVA est de 20 % sur les trottinettes et les accessoires.

**DOCUMENT 2 :**  
**Le marché**

Le produit permet de proposer une importante surface de personnalisation. Il est possible de rendre la trottinette totalement unique avec possibilité d'apposer un logo ou un autre visuel de son choix. Cela permet d'avoir une clientèle diversifiée.

Quatre types de clientèle peuvent être distingués :

- Les particuliers ;
- Les entreprises (dans le cadre de leur flotte de véhicule) ;
- Les collectivités (dans le cadre de la mobilité urbaine) ;
- Les loueurs de trottinettes.

La vente aux particuliers est directe, elle ne passe pas par des revendeurs. La société possède un site web avec de nombreuses vidéos permettant de le rendre agréable et vendeur. La presse spécialisée et la PQR (presse quotidienne régionale) ont publié de nombreux articles sur cette entreprise contribuant à sa notoriété. Le modèle MUSSAS URBAN, possédant un guidon pliable très facilement, a rapidement intéressé les campings caristes qui peuvent transporter facilement la trottinette dans la soute. C'est une clientèle très captive avec un bon pouvoir d'achat et qui s'est fortement développée.

<b>Ventes de trottinettes électriques chez MUSSAS</b>					
Année comptable	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Unités vendues	568	1 297	2 661	3 562	5 055

**Les observations ont permis de constater qu'en moyenne les ventes se répartissent de la façon suivante :**

- Répartition des ventes entre les modèles :
  - ..... MUSSAS URBAN : 80 % des ventes
  - ..... MUSSAS TRAIL : 20 % des ventes
- Répartition des ventes par type de clientèle :

	<b>Particuliers</b>	<b>Entreprises et collectivités</b>	<b>Loueurs</b>	<b>Total</b>
Mussas Urban	50%	30%	20%	100%
Mussas Trail	100%	0%	0%	100%

**Remise accordée par type de clientèle**

Compte tenu du volume de la commande, une remise de 10 % est accordée sur le prix de vente aux entreprises, aux collectivités et aux loueurs. Seuls les particuliers ne bénéficient donc pas de cette remise.

**Les ventes d'option**

Pour faciliter les prévisions, Kaïna MIGAUD a calculé qu'en moyenne, les options généraient un chiffre d'affaires égal à 5 % du chiffre d'affaires après remise éventuelle générée par les ventes de trottinettes. Les options concernent tous les types de clientèle.

**DOCUMENT 3 :**  
**La saisonnalité des ventes**

Les ventes de trottinettes de l'entreprise ne sont pas régulières. Pour éviter les sur stockages, la production suit cette saisonnalité. À partir des statistiques de ventes des années précédentes, des coefficients saisonniers moyens ont été calculés.

Les coefficients concernent les deux modèles.

Mois	Coefficient saisonnier
Janvier	0,40
Février	0,50
Mars	0,60
Avril	1,10
Mai	1,15
Juin	1,20
Juillet	1,05
Août	1,05
Septembre	1,20
Octobre	1,15
Novembre	1,10
Décembre	1,50
Total	12,00

**DOCUMENT 4 :**  
**Les investissements et les emprunts**

L'entreprise Mussas prévoit les investissements suivants :

- **Mai 2024** : achat de matériels industriels pour un total HT de 800 000 € (TVA à 20 %). Achat réglé pour moitié au comptant et pour moitié à 30 jours.
- **Septembre 2024** : deux véhicules de tourisme électriques 30 000 € TTC chacun (TVA à 20 %). Achats réglés comptant.

En 2023, la société a fait d'importants investissements. Pour les financer, elle a obtenu un prêt aux conditions suivantes :

- Montant du prêt obtenu : 600 000 € ;
- Date d'emprunt : 1<sup>er</sup> octobre 2023 (date de mise à disposition des fonds par la banque) ;
- Durée : 60 mois ;
- Taux mensuel : 0,5 % ;
- Mode de remboursement : par mensualité constante ;
- Date de la première échéance : 1<sup>er</sup> novembre 2023.

**DOCUMENT 5 :**  
**Produits divers**

À la suite d'un déménagement il y a quelques années, MUSSAS a conservé ses anciens locaux qu'elle loue à une entreprise. Elle perçoit à ce titre un loyer trimestriel TTC de 10 800 € (TVA à 20 %).

Ce loyer est perçu au début de chaque trimestre civil (en janvier, avril, juillet, et octobre).

**DOCUMENT 6 :**  
**Les charges (hors charges de personnel)**

Charges de production des trottinettes

Charges variables pour une trottinette

	<b>Mussas Urban</b>	<b>Mussas Trail</b>	<b>Commentaires</b>
Coût d'achat HT des composants	1 200,00 €	1 600,00 €	TVA à 20 %
Autres charges variables HT de production (charges décaissables)	400,00 €	550,00 €	La TVA n'est pas déductible sur une partie des charges. Taux moyen de TVA : 16 %

**Charges fixes – Pour les deux modèles**

Dotation annuelle aux amortissements des équipements industriels : 1 200 000 €.

Autres charges fixes HT de production (charges décaissables) : 70 000 € par mois. Le taux moyen de TVA est de 16 % (la TVA n'est pas déductible sur la totalité des charges).

Pour les équipements en option (sacoche, Kit selle, etc.) :

Ces équipements ne sont pas produits par la société MUSSAS, ils sont acquis auprès de différents fournisseurs.

Outre le coût variable de l'équipement, il faut ajouter le coût de divers consommables.

La totalité des charges relatives à ces équipements peut être considérée comme variable et soumise au taux de TVA de 20 %.

Le taux de charge variable pour ces équipements (généré par la vente des équipements) est de 60 %.

Charges hors production (charges de distribution et charges administratives)

**Charges variables par modèle**

	<b>Mussas Urban</b>	<b>Mussas Trail</b>	<b>Commentaires</b>
Charges variables HT de distribution	40,00 €	40,00 €	Taux moyen de TVA : 16 %

**Charges fixes – Pour les deux modèles**

Dotation annuelle aux amortissements des autres immobilisations : 800 000 €.

Autres charges fixes HT hors production (charges décaissables) : 55 000 € par mois. Le taux moyen de TVA est de 16 % (la TVA n'est pas déductible sur la totalité des charges).

## DOCUMENT 7 :

### Les charges de personnel

**Remarque :** Toutes les charges de personnel sont considérées comme fixes.

- Le nombre de salariés au 30/04/2024 est de 40. Aucun départ ni arrivée n'est prévu au cours du 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2024/2025.
- En avril 2024, le salaire moyen mensuel brut est de 3 600 €.
- Taux moyen des charges salariales :

Charges sociales salariales	22 %
Charges sociales patronales	45 %

- Les salariés n'ont pas de 13e mois (en contrepartie le salaire mensuel brut est élevé eu égard au type d'emploi de chacun).
- L'accord salarial pour l'exercice comptable 2024/2025 (du 01/05/2024 au 30/04/2025) prévoit une augmentation uniforme des salaires de 4 % au 1er juillet 2024 et de 2 % au 1er octobre 2024.
- Outre les augmentations collectives, des augmentations individuelles seront accordées au 1<sup>er</sup> septembre 2024. Le montant global est estimé à 0,8 % de la masse salariale brute d'avril 2024 (ensemble des salaires bruts).

## DOCUMENT 8 :

### Les délais de règlement

- Les ventes aux particuliers sont réglées au comptant.
- Les ventes aux professionnels sont réglées à 30 jours.
- La TVA à décaisser au titre d'un mois est réglé le 20 du mois suivant.
- Les organismes sociaux sont réglés mensuellement (avant le 15 du mois suivant).
- Les salaires nets sont versés le dernier jour du mois.
- Les fournisseurs de composants et autres consommables sont réglés à 30 jours.
- Les autres charges variables de production, y compris toutes les charges relatives aux équipements en option, sont considérées comme décaissées le mois même.
- Les charges fixes hors production sont décaissées le mois même.
- Les charges variables et les charges fixes de distribution sont réglées à 30 jours.

**DOCUMENT 9 :**  
**Informations complémentaires**

Le bilan du 30 avril 2024 n'est pas encore finalisé à la date de l'élaboration du budget de trésorerie. Toutefois, les éléments suivants ont pu être estimés avec une précision pertinente :

<b>Postes du bilan</b>	<b>Montant</b>	<b>Échéance</b>
Disponibilités	192 600,00	
Créances clients	612 220,00	Mai 2024
Dettes fournisseurs	957 830,00	Mai 2024
Dettes aux organismes sociaux	96 480,00	Mai 2024
Dettes fiscales		
TVA à décaisser (1)	172 400,00	Mai 2024
Impôt sur les sociétés (2)	297 350,00	Date limite

(1) TVA à décaisser au titre du mois d'avril 2024 (solde créditeur).

(2) Correspond au solde créditeur de l'impôt sur les sociétés de l'exercice 2023/2024.

Les montants des acomptes d'impôt sur les sociétés pour l'exercice comptable 2024/2025 sont estimés à :

1 <sup>er</sup> acompte	227 000 €
2 <sup>e</sup> acompte	397 000 €
3 <sup>e</sup> acompte	312 000 €
4 <sup>e</sup> acompte	312 000 €

En juin la société versera :

- Un acompte de CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) de 207 800 €.
- Un acompte de CFE (cotisation foncière des entreprises) de 67 200 €.

En septembre, la société versera des dividendes aux actionnaires sur les bénéfices de l'exercice précédent. Montant estimé : 280 000 €.

**DOCUMENT 10 :**  
**Exemples de charges et de produits pour l'exercice comptable 2024/2025**

- La société perçoit un loyer trimestriel TTC de 10 800 € (TVA à 20 %) sur d'anciens locaux qu'elle loue. Ce loyer est perçu au début de chaque trimestre civil (terme à échoir, en janvier, avril, juillet, et octobre). Une augmentation trimestrielle hors taxes de 450 € est prévue le 1<sup>er</sup> janvier 2025.
- Les assurances de la société sont payées en général début novembre. Le montant annuel global réglé le 2 novembre 2023 s'est élevé à 90 000 € (TVA non applicable). La compagnie d'assurance a affirmé à l'entreprise qu'il n'y aura pas d'augmentation de la prime (elle sera réglée le 2 novembre 2024).
- La société MUSSAS a signé début mai 2024 un contrat annuel d'entretien pour certains matériels industriels. Les paiements sont trimestriels et à terme échu. Le 31 juillet, elle règlera pour le 1<sup>er</sup> trimestre 7 200 € TTC (TVA à 20 %). Le montant sera revu à la hausse ou à la baisse début mai 2025 selon l'indice mentionné au contrat.

Au 30 avril 2024, des écritures d'inventaire relatives aux éléments ci-dessus ont été enregistrées :

Jal	Date	N° cpte général	N°cpte tiers	Libellé opération	Débit	Crédit
OD	30/04/2024	486000		Primes d'assurance constatées d'avance	45 000,00	
OD	30/04/2024	616000				45 000,00
OD	30/04/2024	752000		Loyers perçus d'avance	6 000,00	
OD	30/04/2024	487000				6 000,00



## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

### DOSSIER 1 – PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

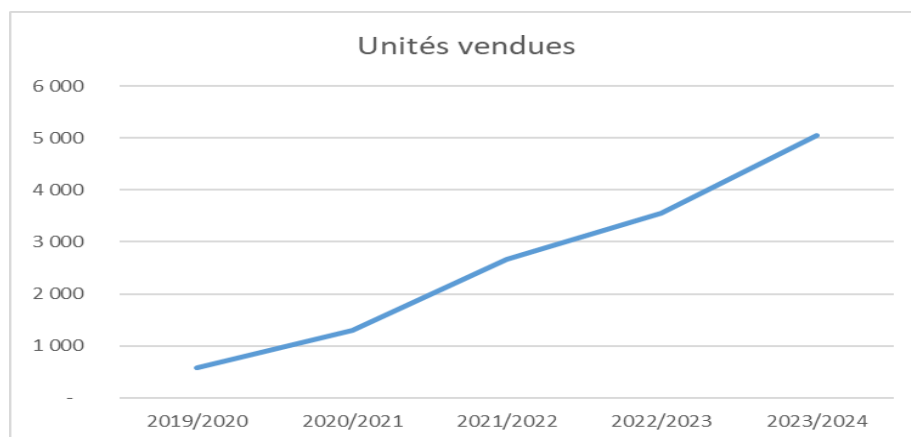
Pour bâtir le budget de trésorerie, il est nécessaire d'établir au préalable différents budgets en commençant par le budget des ventes, suivi du budget des encaissements.

Pour élaborer le budget des ventes, l'élaboration de prévisions est nécessaire. Différents outils existent pour cela. Nous allons dans un premier temps, sélectionner l'outil qui semble le plus adapté. Élaborons pour ce faire dans un premier temps le graphique des ventes passées :

Les ventes passées se présentent comme suit :

Ventes de trottinettes électriques chez MUSSAS					
Année comptable	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Unités vendues	568	1 297	2 661	3 562	5 055

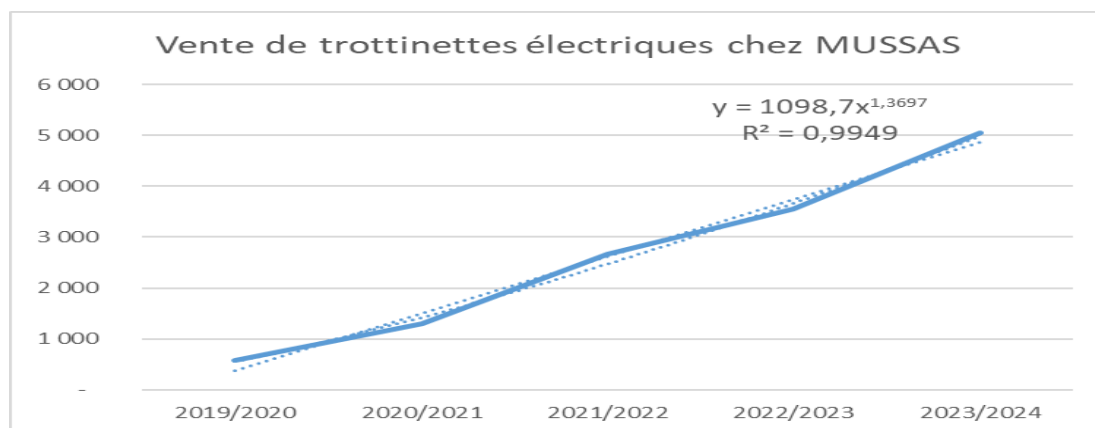
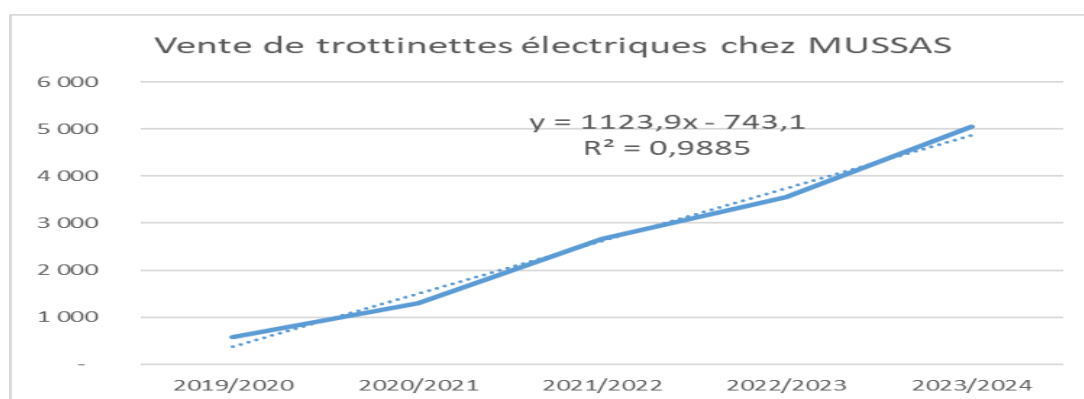
Représentation graphique :



Les ventes sont en croissance régulière, la croissance n'apparaît pas exponentielle, nous éliminerons cette hypothèse, en revanche il est possible d'hésiter entre une croissance linéaire et une croissance un peu plus forte dont l'évolution suit une courbe dont l'équation fonctionnelle est une fonction puissance. Nous proposons d'étudier ces deux hypothèses, nous choisirons en fonction du coefficient de détermination (carré du coefficient de corrélation).

### Ventes de trottinettes électriques chez MUSSAS

	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	Ajustement linéaire	Ajustement fonction puissance
x	1	2	3	4	5	6	6
y	568	1 297	2 661	3 562	5 055	6 000	6 393
$y_{i+1} / y_i$		2,28	2,05	1,34	1,42		
LN(x)	0,00	0,69	1,10	1,39	1,61		
LN(y)	6,34	7,17	7,89	8,18	8,53		



Les coefficients de détermination sont proches de 1, les deux méthodes apparaissent donc adaptées à la prévision. Le coefficient de l'ajustement à une fonction puissance est le plus élevé, donc d'un point de vue strictement mathématique, nous pourrions choisir cette technique de prévision. Toutefois le coefficient de l'ajustement linéaire étant très proche et par souci de prudence, nous retiendrons la prévision par cette méthode.

**Nous prévoyons donc de vendre l'année comptable 2024/2025, 6 000 trottinettes électriques (pour les deux modèles). Ce qui fait une moyenne de 500 par mois.**

Compte tenu des pourcentages de vente de chaque modèle et des coefficients saisonniers, les prévisions de vente en quantité sont les suivantes :

BUDGET DES VENTES - en nombre de trottinettes							
Ventes annuelles	6 000						
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
Coefficient saisonnier	1,15	1,20	1,05	1,05	1,20	1,15	
Ventes mensuelles	575	600	525	525	600	575	3 400
<b>Mussas Urban</b>	<b>460</b>	<b>480</b>	<b>420</b>	<b>420</b>	<b>480</b>	<b>460</b>	<b>2 720</b>
<b>Mussas Trail</b>	<b>115</b>	<b>120</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>120</b>	<b>115</b>	<b>680</b>

BUDGET DES VENTES Répartition par type de client- en nombre de trottinettes							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
<b>Mussas Urban</b>							
Particuliers (50 %)	230	240	210	210	240	230	1 360
Ent. & Coll. (30 %)	138	144	126	126	144	138	816
Loueurs (20 %)	92	96	84	84	96	92	544
<b>Mussas Trail</b>							
Particuliers (100 %)	115	120	105	105	120	115	680

Les calculs ci-dessus permettent d'établir le budget des ventes en valeur (il convient également de tenir compte des options) :

	PV HT	Option (5%)	Prix moyen HT	Prix moyen TTC	(option = 5 % du prix en moyenne)
<b>Mussas Urban</b>					
Particuliers (50 %)	3 200,00	160,00	3 360,00	4 032,00	
Ent. & Coll. (30 %)	2 880,00	144,00	3 024,00	3 628,80	(remise de 10 %)
Loueurs (20 %)	2 880,00	144,00	3 024,00	3 628,80	(remise de 10 %)
<b>Mussas Trail</b>					
Particuliers (100 %)	3 950,00	197,50	4 147,50	4 977,00	

BUDGET DES VENTES en euros							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
<b>CA Particuliers</b>							
CA HT (hors option)	1 190 250,00	1 242 000,00	1 086 750,00	1 086 750,00	1 242 000,00	1 190 250,00	7 038 000,00
TVA (hors option)	238 050,00	248 400,00	217 350,00	217 350,00	248 400,00	238 050,00	1 407 600,00
<b>CA TTC (hors option)</b>	<b>1 428 300,00</b>	<b>1 490 400,00</b>	<b>1 304 100,00</b>	<b>1 304 100,00</b>	<b>1 490 400,00</b>	<b>1 428 300,00</b>	<b>8 445 600,00</b>
CA HT des options	59 512,50	62 100,00	54 337,50	54 337,50	62 100,00	59 512,50	351 900,00
TVA sur options	11 902,50	12 420,00	10 867,50	10 867,50	12 420,00	11 902,50	70 380,00
<b>CA TTC sur options</b>	<b>71 415,00</b>	<b>74 520,00</b>	<b>65 205,00</b>	<b>65 205,00</b>	<b>74 520,00</b>	<b>71 415,00</b>	<b>422 280,00</b>
<b>CA TTC avec options</b>	<b>1 499 715,00</b>	<b>1 564 920,00</b>	<b>1 369 305,00</b>	<b>1 369 305,00</b>	<b>1 564 920,00</b>	<b>1 499 715,00</b>	<b>8 867 880,00</b>
<b>Professionnels (autres)</b>							
CA HT (hors option)	662 400,00	691 200,00	604 800,00	604 800,00	691 200,00	662 400,00	3 916 800,00
TVA (hors option)	132 480,00	138 240,00	120 960,00	120 960,00	138 240,00	132 480,00	783 360,00
<b>CA TTC (hors option)</b>	<b>794 880,00</b>	<b>829 440,00</b>	<b>725 760,00</b>	<b>725 760,00</b>	<b>829 440,00</b>	<b>794 880,00</b>	<b>4 700 160,00</b>
CA HT des options	33 120,00	34 560,00	30 240,00	30 240,00	34 560,00	33 120,00	195 840,00
TVA sur options	6 624,00	6 912,00	6 048,00	6 048,00	6 912,00	6 624,00	39 168,00
<b>CA TTC sur options</b>	<b>39 744,00</b>	<b>41 472,00</b>	<b>36 288,00</b>	<b>36 288,00</b>	<b>41 472,00</b>	<b>39 744,00</b>	<b>235 008,00</b>
<b>CA TTC avec options</b>	<b>834 624,00</b>	<b>870 912,00</b>	<b>762 048,00</b>	<b>762 048,00</b>	<b>870 912,00</b>	<b>834 624,00</b>	<b>4 935 168,00</b>

Compte tenu des dates de règlements, nous pouvons en déduire le budget des encaissements :

<b>BUDGET DES ENCAISSEMENTS</b>						
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Créances clients	612 220,00					
CA TTC particuliers	1 499 715,00	1 564 920,00	1 369 305,00	1 369 305,00	1 564 920,00	1 499 715,00
CA TTC Professionnels		834 624,00	870 912,00	762 048,00	762 048,00	870 912,00
Loyers trimestriels			10 800,00			10 800,00
<b>Total encaissements</b>	<b>2 111 935,00</b>	<b>2 399 544,00</b>	<b>2 251 017,00</b>	<b>2 131 353,00</b>	<b>2 326 968,00</b>	<b>2 381 427,00</b>

Nous présentons ensuite les budgets des différentes charges :

Coût d'achat HT des composants :	Mussas Urban	1 200,00
	Mussas Trail	1 600,00

Budget des achats de composants							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
Qté Mussas Urban	460	480	420	420	480	460	2 720
Qté Mussas Trail	115	120	105	105	120	115	680
Composants HT	736 000,00	768 000,00	672 000,00	672 000,00	768 000,00	736 000,00	4 352 000
TVA sur achats	147 200,00	153 600,00	134 400,00	134 400,00	153 600,00	147 200,00	870 400
<b>Composants TTC</b>	<b>883 200,00</b>	<b>921 600,00</b>	<b>806 400,00</b>	<b>806 400,00</b>	<b>921 600,00</b>	<b>883 200,00</b>	<b>5 222 400</b>

CV unitaire HT de production :	Mussas Urban	400,00
	Mussas Trail	550,00

Budget des autres charges variables de production							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
Qté Mussas Urban	460	480	420	420	480	460	2 720
Qté Mussas Trail	115	120	105	105	120	115	680
CV HT de production	247 250,00	258 000,00	225 750,00	225 750,00	258 000,00	247 250,00	1 462 000
TVA sur charges (16%)	39 560,00	41 280,00	36 120,00	36 120,00	41 280,00	39 560,00	233 920
<b>CV de production TTC</b>	<b>286 810,00</b>	<b>299 280,00</b>	<b>261 870,00</b>	<b>261 870,00</b>	<b>299 280,00</b>	<b>286 810,00</b>	<b>1 695 920</b>

Budget des coûts fixes décaissables de production							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
CF HT de production	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	420 000
TVA sur charges (16%)	11 200,00	11 200,00	11 200,00	11 200,00	11 200,00	11 200,00	67 200
<b>CF de production TTC</b>	<b>81 200,00</b>	<b>81 200,00</b>	<b>81 200,00</b>	<b>81 200,00</b>	<b>81 200,00</b>	<b>81 200,00</b>	<b>487 200</b>

*Les dotations aux amortissements n'étant pas des charges décaissées, nous n'en tenons pas compte pour le budget de trésorerie.*

Budget des coûts des équipements en option (60 % du chiffre d'affaires des options)							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
CA HT sur les options	92 632,50	96 660,00	84 577,50	84 577,50	96 660,00	92 632,50	547 740,00
CV HT sur options	55 579,50	57 996,00	50 746,50	50 746,50	57 996,00	55 579,50	328 644,00
TVA sur CV des options	11 115,90	11 599,20	10 149,30	10 149,30	11 599,20	11 115,90	65 728,80
<b>CV TTC sur options</b>	<b>66 695,40</b>	<b>69 595,20</b>	<b>60 895,80</b>	<b>60 895,80</b>	<b>69 595,20</b>	<b>66 695,40</b>	<b>394 372,80</b>

CV unitaire HT de distribution :	Mussas Urban	40,00
	Mussas Trail	40,00

Budget des charges variables de distribution							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
Qté Mussas Urban	460	480	420	420	480	460	2 720
Qté Mussas Trail	115	120	105	105	120	115	680
CV HT de production	23 000,00	24 000,00	21 000,00	21 000,00	24 000,00	23 000,00	136 000
TVA sur charges (16%)	3 680,00	3 840,00	3 360,00	3 360,00	3 840,00	3 680,00	21 760
<b>CV de distribution TTC</b>	<b>26 680,00</b>	<b>27 840,00</b>	<b>24 360,00</b>	<b>24 360,00</b>	<b>27 840,00</b>	<b>26 680,00</b>	<b>157 760</b>

Budget des coûts fixes décaissables de distribution							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
CF HT de distribution	55 000,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00	55 000,00	330 000
TVA sur charges (16%)	8 800,00	8 800,00	8 800,00	8 800,00	8 800,00	8 800,00	52 800
<b>CF de distribution TTC</b>	<b>63 800,00</b>	<b>63 800,00</b>	<b>63 800,00</b>	<b>63 800,00</b>	<b>63 800,00</b>	<b>63 800,00</b>	<b>382 800</b>

Le budget des charges de personnel nécessite des calculs préalables :

Calcul des indices - base 100 avril 2024

	mai-24	juin-24	juil-24	août-24	sept-24	oct-24
Indice	100,000	100,000	104,000	104,000	104,800	106,896

(104 + 0,8)

Les augmentations collectives ont un caractère multiplicatif

Les augmentations individuelles ont un caractère additif

Nombre de salariés en avril 2024	40
Salaire brut moyen avril 2024	3 600
Masse salariale brute en avril 2024	144 000
Taux des charges sociales salariales	22% (du brut)
Taux des charges sociales patronales	45% (du brut)

Budget des charges de personnel							
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
Salaires bruts	144 000,00	144 000,00	149 760,00	149 760,00	150 912,00	153 930,24	892 362,24
<b>Salaires nets</b>	<b>112 320,00</b>	<b>112 320,00</b>	<b>116 812,80</b>	<b>116 812,80</b>	<b>117 711,36</b>	<b>120 065,59</b>	696 042,55
<b>Charges sociales</b>	<b>96 480,00</b>	<b>96 480,00</b>	<b>100 339,20</b>	<b>100 339,20</b>	<b>101 111,04</b>	<b>103 133,26</b>	597 882,70
Salariales	31 680,00	31 680,00	32 947,20	32 947,20	33 200,64	33 864,65	196 319,69
Patronales	64 800,00	64 800,00	67 392,00	67 392,00	67 910,40	69 268,61	401 563,01
Coût salarial	208 800,00	208 800,00	217 152,00	217 152,00	218 822,40	223 198,85	1 293 925,25

Le budget de TVA se présente comme suit :

<b>BUDGET DE TVA</b>						
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
TVA collectée sur ventes	389 056,50	405 972,00	355 225,50	355 225,50	405 972,00	389 056,50
TVA collectée sur loyers			1 800,00			1 800,00
TVA déductible						
Sur achats composants	147 200,00	153 600,00	134 400,00	134 400,00	153 600,00	147 200,00
Sur CV de production	39 560,00	41 280,00	36 120,00	36 120,00	41 280,00	39 560,00
Sur CF de production	11 200,00	11 200,00	11 200,00	11 200,00	11 200,00	11 200,00
Sur CV options	11 115,90	11 599,20	10 149,30	10 149,30	11 599,20	11 115,90
Sur CV de distribution	3 680,00	3 840,00	3 360,00	3 360,00	3 840,00	3 680,00
Sur CF de distribution	8 800,00	8 800,00	8 800,00	8 800,00	8 800,00	8 800,00
sur immobilisations (1)	160 000,00					
TVA à décaisser du mois	7 500,60	175 652,80	152 996,20	151 196,20	175 652,80	169 300,60
<b>Décaissement de TVA</b>	<b>172 400,00</b>	<b>7 500,60</b>	<b>175 652,80</b>	<b>152 996,20</b>	<b>151 196,20</b>	<b>175 652,80</b>

*(1) La TVA sur véhicule de tourisme n'est pas déductible (même fonctionnant à l'électricité)*

Un emprunt est remboursé chaque mois – le calcul de l'annuité de remboursement est nécessaire (nous donnons par ailleurs un extrait du tableau de remboursement, mais celui-ci n'est pas indispensable).

Montant	600 000,00 €	mois
Durée	60	
Taux mensuel	0,50%	
Mensualité	11 599,68 €	

Le budget des décaissements se présente comme suit :

<b>BUDGET DES DECAISSEMENTS</b>						
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Fournisseurs au bilan	957 830,00					
Composants TTC		883 200,00	921 600,00	806 400,00	806 400,00	921 600,00
CV de production	286 810,00	299 280,00	261 870,00	261 870,00	299 280,00	286 810,00
CF de production	81 200,00	81 200,00	81 200,00	81 200,00	81 200,00	81 200,00
CV sur options	66 695,40	69 595,20	60 895,80	60 895,80	69 595,20	66 695,40
CV de distribution		26 680,00	27 840,00	24 360,00	24 360,00	27 840,00
CF de distribution		63 800,00	63 800,00	63 800,00	63 800,00	63 800,00
Dettes de TVA au bilan	172 400,00					
Décaissements de TVA		7 500,60	175 652,80	152 996,20	151 196,20	175 652,80
Salaires nets	112 320,00	112 320,00	116 812,80	116 812,80	117 711,36	120 065,59
Charges sociales au bilan	96 480,00					
Charges sociales		96 480,00	96 480,00	100 339,20	100 339,20	101 111,04
Solde IS				297 350,00		
Acompte IS		227 000,00			397 000,00	
Annuité d'emprunt	11 599,68	11 599,68	11 599,68	11 599,68	11 599,68	11 599,68
Achat matériel TTC	480 000,00	480 000,00				
Véhicules de tourisme TTC					60 000,00	
Acompte CVAE		207 800,00				
Acompte CFE		67 200,00				
Dividendes					280 000,00	
<b>Total décaissements</b>	<b>2 265 335,08</b>	<b>2 633 655,48</b>	<b>1 817 751,08</b>	<b>1 977 623,68</b>	<b>2 462 481,64</b>	<b>1 856 374,51</b>

Le budget de trésorerie obtenu est donc le suivant :

<b>BUDGET DE TRESORERIE</b>						
	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre
Trésorerie initiale (1)	192 600,00	39 199,92	- 194 911,56	238 354,36	392 083,68	256 570,04
Encaissements	2 111 935,00	2 399 544,00	2 251 017,00	2 131 353,00	2 326 968,00	2 381 427,00
Décaissements	2 265 335,08	2 633 655,48	1 817 751,08	1 977 623,68	2 462 481,64	1 856 374,51
<b>Trésorerie finale</b>	<b>39 199,92</b>	<b>- 194 911,56</b>	<b>238 354,36</b>	<b>392 083,68</b>	<b>256 570,04</b>	<b>781 622,53</b>

(1) La trésorerie de mai est celle du bilan au 30 avril

#### Commentaires indicatifs :

Le budget de trésorerie prévoit un besoin de près de 200 000 € en juin. Il faut donc prévoir un apport complémentaire. Le besoin est à court terme car ensuite le budget est équilibré. Donc un apport en capital pour renforcer les fonds propres, accroître le FRNG et financer le BFR n'apparaît pas nécessaire. Le besoin temporaire peut être financé par concours bancaires ou par mobilisation de créances. Il est peut-être possible de différer les investissements importants prévus en mai ou demander au fournisseur de différer un peu le règlement.

Comme toutes prévisions, le budget de trésorerie devra régulièrement être corrigé des réalisations.

Le recueil des normes comptables de l'Autorité des Normes Comptables permet dans son article 944-48 la possibilité de répartir de manière facultative certaines charges et certains produits par fractions égales. Voici un extrait de cet article :

**Art. 944-48**

48 : Comptes de régularisation

[...]

Le compte 488 "Comptes de répartition périodique des charges et des produits" enregistre les charges et les produits dont le montant peut être connu ou fixé d'avance avec une précision suffisante et qu'on décide de répartir par fractions égales entre les périodes comptables de l'exercice. Il s'agit du système de l'abonnement. En cours d'exercice, l'abonnement est modifié, s'il y a lieu, en plus ou en moins, de manière que le total des sommes inscrites au débit ou au crédit des comptes intéressés des classes 6 ou 7 soit égal, en fin d'exercice, au montant effectif de la charge ou du produit. Le compte 488 est soldé à la fin de l'exercice.

**Remarque** : la liste des comptes du PCG (Plan Comptable Général) prévoit une subdivision du compte 488.

**488. Comptes de répartition périodique des charges et des produits**

**4886. Charges**

**4887. Produits**

**Quand est-il intéressant pour une organisation d'appliquer le système de l'abonnement des charges et des produits ?**

- Ce système facilite l'élaboration de situations comptables intermédiaires. La périodicité de l'abonnement sera choisie en fonction de la périodicité des situations intermédiaires (mois, trimestre, semestre).
- Il facilite la détermination des charges et produits en comptabilité de gestion, lorsque la périodicité de calcul des coûts n'est pas annuelle. Là encore la périodicité de l'abonnement sera choisie en fonction de la périodicité de calcul des coûts.

**À noter que cette méthode ne déroge pas aux principes comptables dans la mesure où le compte 488 est soldé en fin d'exercice (est alors appliqué le principe d'indépendance des exercices comptables avec utilisation des comptes 486 ou 487).**

**Écritures comptables au cours de l'année 2024/2025 (du 1<sup>er</sup> mai 2024 au 30 avril 2025) :**

***La solution n'est pas unique. Pour ce qui concerne les règlements, il est possible de passer par un compte de tiers au préalable (ce qu'il se fait en pratique).***



Extourne des écritures d'inventaire :

Journal	Date	N° cpte général	Libellé opération	Débit	Crédit
OD	01/05/2024	616000	Extourne prime d'assurance	45 000,00	
		486000			45 000,00
OD	01/05/2024	487000	Extourne loyers perçus (10800/1,2) * 2/3	6 000,00	
		752000			6 000,00

Écritures exercice comptable 2024/2025 relatives aux primes d'assurance :

OD	01/05/2024	488600	Pour n'affecter que 7 500 € (90000/12) au mois de mai 45 000 - 7500	37 500,00	
		616000			37 500,00
OD	01/06/2024	616000	Abonnement des primes d'assurance	7 500,00	
		488600			7 500,00
<b>Écriture identique les 1<sup>er</sup> juillet, 1<sup>er</sup> août, 1<sup>er</sup> septembre et 1<sup>er</sup> octobre 2024</b> <b>Au 31 octobre le compte 488600 présente un solde nul et le compte 616000 un solde de 45 000 €.</b>					
BQ	02/11/2024	488600	Prime d'assurance du 01/11/2024 au 31/10/2025 (512000 ou 401000)	90 000,00	
		512000			90 000,00
OD	02/11/2024	616000	Abonnement des primes d'assurance	7 500,00	
		488600			7 500,00
<b>Écriture identique les 1<sup>er</sup> décembre 2024, 1<sup>er</sup> janvier, 1<sup>er</sup> février, 1<sup>er</sup> mars et 1<sup>er</sup> avril 2025</b> <b>Au 30 avril 2025 le compte 488600 présente un solde de 45 000 € et le compte 616000 un solde de 90 000 €. Une écriture d'inventaire est nécessaire pour solder le compte 488600.</b>					
OD	30/04/2025	486000	Primes d'assurance constatées d'avance – Pour solde du compte 488600	45 000,00	
		488600			45 000,00

Écritures exercice comptable 2024/2025 relatives aux loyers perçus :

OD	01/05/2024	752000	Pour n'affecter que 3000 € au mois de mai (10800/1.2)*1/3	3 000,00	
		488700			3 000,00
OD	01/06/2024	488700	Abonnement du loyer	3 000,00	
		752000			3 000,00

<b>Au 30 juin 2024, le compte 488700 est soldé et le compte 752000 présente un solde de 6 000 €.</b>					
BQ	01/07/2024	512000	Encaissement des loyers du troisième trimestre 2024. (512000 ou 460000 ou autre compte de tiers)	10 800,00	
		488700			9 000,00
		445710			1 800,00
<b>Écriture identique le 1<sup>er</sup> octobre 2024.</b>					
OD	01/07/2024	488700	Abonnement du loyer 9000/3	3 000,00	
		752000			3 000,00
<b>Écriture identique tous les 1<sup>ers</sup> de chaque mois de juillet à décembre 2024.</b>					
BQ	01/01/2025	512000	Encaissement des loyers du 1 <sup>er</sup> trimestre 2025. Augmentation HT de 450 €.	11 340,00	
		488700			9 450,00
		445710			1 890,00
<b>Écriture identique le 1<sup>er</sup> avril 2025.</b>					
OD	01/07/2024	488700	Abonnement du loyer 9450/3	3 150,00	
		752000			3 150,00
<b>Écriture identique tous les 1<sup>ers</sup> de chaque mois de janvier à avril 2025.</b> <b>Il est possible de ne mettre que 3 000 € et de régulariser les 450 € à l'inventaire.</b>					
OD	30/04/2025	488700	Loyers perçus d'avance. Pour solde du compte 488700.	6 000,00	
		487000			6 000,00

Écritures exercice comptable 2024/2025 relatives au contrat d'entretien :

Journal	Date	N° cpte général	Libellé opération	Débit	Crédit
OD	01/05/2024	615000	Abonnement des charges du contrat d'entretien (7200/1.2)/3	2 000,00	
		488600			2 000,00
<b>Écriture identique tous les 1<sup>ers</sup> de chaque mois de mai 2024 à avril 2025.</b>					
BQ	31/07/2024	488600	Règlement trimestriel (mai à juillet 2024) relative au contrat d'entretien	6 000,00	
		445660		1 200,00	
		512000			7 200,00
<b>Écriture identique les 31 octobre 2024, 31 janvier et 30 avril 2025.</b> <b>Le 30 avril 2025, aucune écriture n'est nécessaire car le compte 488600 est soldé et aucune charge n'est à constater d'avance, ni à payer dans notre cas.</b>					

Remarque :

L'usage des comptes dits en T permet de visualiser le problème et de bien vérifier que tous les objectifs sont atteints.

## OPTION C – Marketing

### SUJETS PROPOSÉS

Pour la session 2024, quatre sujets ont été proposés.

**Le sujet Beau comme un bateau**, entreprise Nantaise qui produit et commercialise un bateau électrique monospace de très petite taille. Il s'agit d'un produit écoresponsable destiné à une cible de professionnels et de consommateurs. Le sujet invite les candidats à réfléchir à la stratégie marketing de l'entreprise dans une optique de développement des ventes de leur produit « Dandy ». Des propositions argumentées sont attendues en termes de cible(s), de positionnement de la marque, de distribution, de communication.

**Le sujet Troglo**, supermarché coopératif situé à Tours. Le supermarché est uniquement accessible aux personnes qui s'investissent en tant que coopérateur (souscription de parts et participation à la vie du supermarché). Les candidats sont amenés à réfléchir à la viabilité du business model de Le Troglo et à proposer des actions en termes d'offre, de prix et de communication.

**Le sujet Pied de biche**, entreprise qui produit des chaussures haut de gamme à prix maîtrisé. Afin de poursuivre son développement et de faire face à l'augmentation des prix de son fournisseur portugais, Pied de Biche envisage un changement de sous-traitant pour son produit phare, les bottines Clémence. Le candidat est amené à réfléchir au choix d'un nouveau sous-traitant.

**Le sujet Thalie**, marque de luxe de Haute Maroquinerie française, connue pour ses innovations inédites en matière de matériaux recyclés (cuir marin, ligne vegan en fibre de cactus...). Le candidat est amené à réfléchir à un plan d'actions de communication afin de promouvoir la marque Thalie Paris et sa nouvelle gamme « Upcycled ».

Nota : un exemple de sujet (avec des éléments indicatifs de traitement) est présenté infra.

### STATISTIQUES

Nombre de candidats	58
Moyenne	8.53
Écart type	4.23
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	3
Nombre de notes inférieures à 5	11
Nombre de notes entre 5 et moins de 10	26
Nombre de notes entre 10 et moins de 15	12
Nombre de notes égales ou supérieures à 15	9

### **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 l'appui 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 certains 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. Le jury constate également qu'un bon nombre de candidats ne posent pas de problématique mais se contentent de réécrire le sujet.

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 vidéo projetée 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 faute d'orthographe.

Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet et ne pas être présenté comme un support standard dont le contenu serait très généraliste, éloigné d'une argumentation précise. À la vidéo projection 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. Pour autant, le jury déplore un manque de recul et d'analyse du cas. Les candidats s'appuient trop souvent sur des cas d'entraînement et essaient de calquer leur analyse à la situation proposée. Par ailleurs, le jury déplore le manque d'efforts en termes de supports de présentation et la présence de trop nombreuses fautes d'orthographe. Il n'est pas acceptable d'effectuer ce constat à ce niveau. Enfin, trop de candidats surchargent le support de présentation alors qu'il ne constitue qu'une base et passent une grande partie du temps à lire le support. Le jury rappelle qu'il s'agit d'un exercice de communication et qu'il est important de soigner le verbal et le non-verbal.

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 ce temps de présentation. 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 surtout lorsqu'il nuit à 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 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 appropriés 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 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. De plus, 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.

## LE TROGLO



L'association Les Amis du Troglo est née en avril 2019 à l'initiative de quelques citoyens afin de donner naissance au futur supermarché coopératif de Tours. Des magasins pérennes de ce type existent déjà : à New York (Park Slope Food Coop), à Paris (La Louve), à Orléans (La Gabare) et d'autres en France et en Europe. Tout le monde peut y faire ses courses, il suffit de devenir coopérateur et de participer au fonctionnement du magasin.

Insatisfaits de l'offre alimentaire de l'agglomération tourangelle, un groupe de personnes s'est réuni pour proposer une alternative avec la création d'un supermarché coopératif. Le projet de ces citoyens impliqués repose sur quelques idées fortes :

Chacun peut améliorer son alimentation selon ses besoins et ses convictions, quels que soient ses moyens ;  
L'alimentation doit privilégier des produits sains et de qualité, issus d'une agriculture pérenne, respectueuse des sols, de l'eau et du vivant ;

Les personnes qui cultivent et transforment les aliments de nos assiettes doivent être rémunérées correctement et doivent pouvoir travailler dans des conditions dignes ;

Ce supermarché doit être à but non-lucratif : ni actionnaires, ni course au profit. Les bénéfices sont réinjectés dans la coopérative ;

La coopérative est un lieu de vie, un lieu d'échange, de partages et de débats ;

La mixité sociale y est favorisée, chaque coopérateur étant force de proposition.

Ouvert depuis avril 2023, le supermarché participatif et coopératif compte environ 690 coopérateurs. La surface de vente est de 420 m<sup>2</sup> avec 3 992 références actives.

L'objectif à 3 ans est d'enregistrer environ 1200 coopérateurs actifs. Un an après l'ouverture, les coopérateurs se sont réunis pour faire le point. Les résultats sont encourageants mais ne remplissent pas les objectifs de fréquentation et de chiffre d'affaires fixés dans le business plan.

**A partir de vos connaissances et de la documentation fournie, vous aiderez l'équipe de Troglo (Tours) à pérenniser son activité. Après avoir analysé son modèle d'affaires, vous ferez des propositions argumentées pour améliorer et pérenniser son modèle. Vous réfléchirez à l'amélioration du marketing mix notamment en termes de produit, de prix et de communication.**



## Annexe 1 - Comment Le Troglo fonctionne ?

Le Troglo est un supermarché coopératif et participatif géré par ses membres.

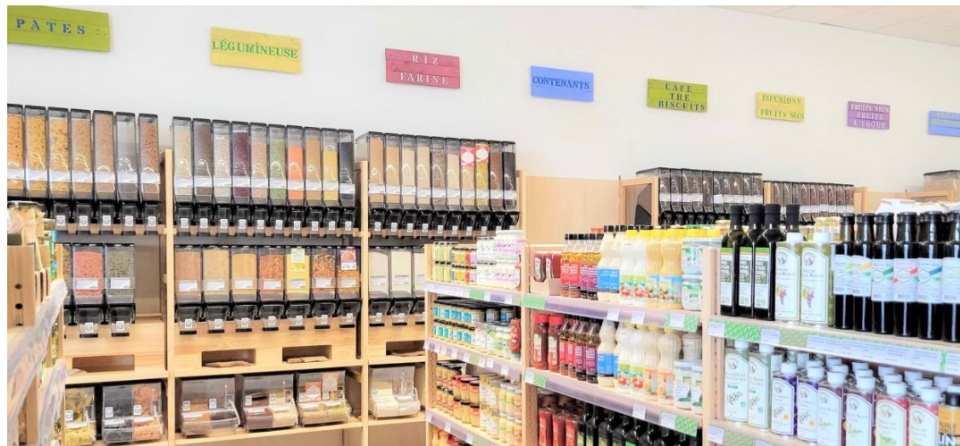


FIGURE 1 - LE TROGLO A OUVERT LE 27 AVRIL 2023. WWW.TROGLO.FR

### Les produits proposés





L'éventail des produits proposés par le Troglo est celui que l'on trouve habituellement en supermarché : fruits et légumes frais, épicerie sèche, boissons, surgelés, produits d'hygiène et d'entretien... Ils sont aussi variés que possible pour prendre en compte au mieux divers facteurs éthiques et gustatifs. Ils peuvent être bio ou conventionnels. Le choix des produits mis en vente dans le magasin coopératif est principalement défini par les coopérateurs siégeant au sein de la commission d'approvisionnement, laquelle définit la politique d'achat du Troglo. Les salariés concourent également à ce choix en prenant en compte le niveau des ventes ainsi que les demandes des coopérateurs.

TABLEAU 1 - COMPARAISON DE L'ASSORTIMENT AVEC UN MAGASIN COOPERATIF LA GABARE ET UN TRADITIONNEL DIAGONAL

	Nombre de références La Gabare	Nombre de références Diagonal	Nombre de références Troglo
Liquides	714	761	370
Épicerie salée	979	857	925
Épicerie sucrée	1423	1060	967
Boucherie-volailles	71	28	72
Charcuterie-traiteur	96	158	222
Crèmerie – Fromages	288	356	309
Fruits et légumes	153	73	205 (annual)
Poissonnerie	35	23	69
Surgelés	120	136	108

Boulangerie - pâtisserie	30	27	13
Droguerie-hygiène	262	537	257
Parfumerie- parapharmacie	276	538	293
Non alimentaire	Non renseigné	Non renseigné	135
	<b>4447</b>	<b>4554</b>	<b>3945</b>
Vrac			250

Le principe du Troglo repose sur plusieurs éléments clefs :

 <p><b>Devenir coopérateur</b></p> <p>La souscription minimum à la coopérative est de 10 parts sociales, soit 100€. Les étudiants et les bénéficiaires des minima sociaux peuvent souscrire pour 10€.</p>	 <p><b>Particip</b></p> <p>Chaque membre vi supermarché 3 consécutives, tou semaines (tenir l mettre en rayon, ré des livraisons, par</p>	 <p><b>Décider</b></p> <p>Les décisions se prennent en commun, par vote à la majorité absolue lors d'AG régulières. Chaque membre est acteur à part entière de la stratégie et des choix du supermarché. 1 personne = 1 voix</p>	 <p><b>Faire ses courses</b></p> <p>L'accès au supermarché est exclusivement réservé aux coopérateurs du Troglo qui ont souscrit des parts sociales .</p>
--	--	---	--

**Concernant la participation active des coopérateurs :**

- Pour y faire ses courses, il faut devenir coopérateur et remplir quatre conditions :
- Être majeur ou avoir plus de 16 ans et l'autorisation de ses parents ;
- Acquérir des parts de la coopérative ;
- Participer bénévolement 3 heures toutes les 4 semaines à son fonctionnement ;
- Adhérer à l'association "Les Amis du Troglo" et à la Charte des valeurs Troglo.

 <p><b>Un supermarché coopératif et participatif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Une alternative à la grande distribution classique</li> <li>→ Une société gérée par ses membres</li> <li>→ Chaque membre participe 3h toutes les 4 semaines au magasin</li> </ul>	 <p><b>Une alimentation plus saine accessible à tous</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 3 gammes de produits (locale, conventionnelle, bio)</li> <li>→ Prise en compte de l'impact environnemental</li> <li>→ Démarche éco-responsable</li> </ul>	<p><b>Des p</b></p> <p>Pour les consor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Un magas</li> <li>→ Pas de divi</li> <li>→ Participati</li> <li>→ Marges réc</li> </ul>
--	--	---

**TABLEAU 2 - CARACTERISTIQUES DES COOPERATEURS**

Age	Nombre de coopérateurs	% / total
00-20	5	1%
20-30	52	8%
30-40	127	18%
40-50	102	15%
50-60	151	22%
60-70	187	27%
70-80	62	9%
80-90	5	1%
Indéfini	1	0%
<b>TOTAL</b>	<b>692</b>	<b>100%</b>

La Gouvernance est partagée entre les différents représentants des coopérateurs et des commissions. Les droits et les devoirs du coopérateur sont encadrés par le **Manuel des Membres**.

#### **Adhésion et souscription de parts**

Pour être coopérateur du Troglo, il faut tout d’abord acheter un minimum de 10 parts de la coopérative d’une valeur nominative de 10 €uros, soit un montant total de 100 €uros. L’obligation statutaire visant « libérer la totalité des parts à la souscription » ne fait pas obstacle à l’acceptation d’un échelonnement de leur paiement sur 2 à 5 mois dans le cas d’un paiement par chèque. Les bénéficiaires des minima sociaux et les étudiants peuvent, sur demande et présentation d’un justificatif de leur situation, souscrire à une seule part (10 €uros).

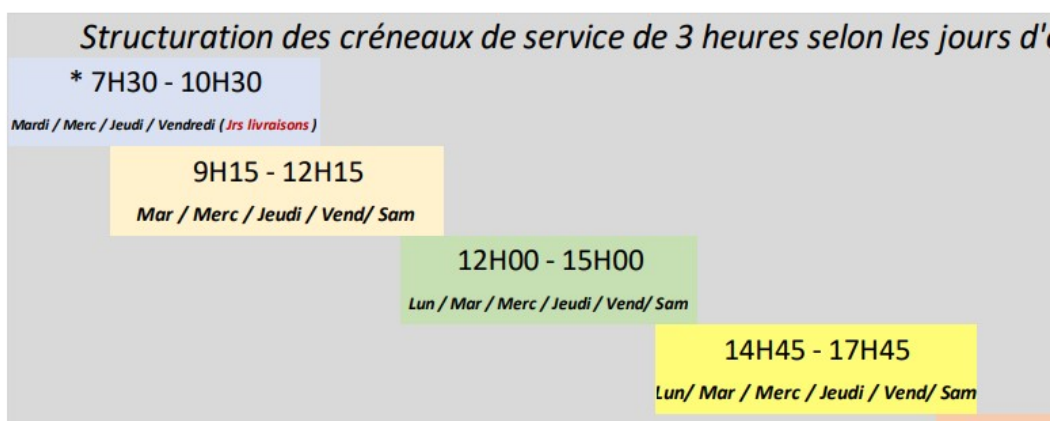
#### **Service bénévole de trois heures toutes les 4 semaines**

Un membre coopérateur du Troglo s’engage à effectuer bénévolement un service de 3 heures consécutives toutes les 4 semaines, afin de réaliser au total 13 contributions sur une année civile. Cet engagement concerne tous les « coopérateurs consommateurs » ayant souscrits des parts sociales A, à l’exception unique des salariés de la SAS Coopérative Le Troglo, dont l’activité professionnelle formalisée dans des fiches de poste est bien distincte de celle des coopérateurs. Le strict respect de cet engagement conditionne l’accès au Supermarché. Un contrôle rigoureux de l’adhésion effective des membres est systématiquement effectué.

#### **Modalités de réalisation des services**

Le tableau des services est établi en amont en fonction de l’évaluation de la charge prévisionnelle d’activité (affluence variable suivant les jours, livraisons ...) et de la structuration des créneaux horaires. La journée type est divisée en 5 créneaux horaires intégrant chacun un tuilage de 15 minutes entre chaque service à l’exception du 1er créneau du matin ouvert les jours de livraison. Un créneau matinal dédié spécifiquement à la gestion des livraisons est également mis en place durant les 4 jours où celles-ci interviennent (mardi – mercredi – jeudi – vendredi). Les coopérateurs présents sur un même créneau horaire constituent une “équipe” intégrant un coordonnateur en son sein. Si un coopérateur manque son service, il doit le rattraper dans un délai raisonnable de 4 semaines sans pouvoir cumuler plus de 2 services de retard. Dans le cas

contraire, le coopérateur peut perdre son statut et se voir refuser l'accès au supermarché pour y faire ses courses.



**TABLEAU 3 - NOMBRE DE COOPERATEURS ACTIFS ET INACTIFS**

Service	Nombre de coopérateurs	%/ total
Actif	505	73%
Inactif*	187	27%
<b>Total général</b>	<b>692</b>	<b>100%</b>

*\*Les coopérateurs inactifs sont ceux qui n'ont pas assuré leur engagement de bénévolat*

### **Polyvalence des coopérateurs**

Par principe, les équipes sont polyvalentes et, avec les salariés, elles ont la charge du fonctionnement du supermarché. Le fonctionnement du magasin nécessite la participation des bénévoles à la réalisation de la globalité des tâches. La grande majorité des activités exercées par les bénévoles ne nécessite pas d'aptitude particulière. Les formations nécessaires à la maîtrise des tâches sont effectuées sur place, pendant le service.

### **Qui peut faire ses courses au Troglo ?**

Les personnes qui peuvent faire leurs courses au supermarché sont :

- Les membres de la coopérative ;
- Les enfants mineurs explicitement autorisés à les faire, sous réserve du statut du parent coopérateur ;
- Le « membre rattaché » au coopérateur et désigné par ce dernier.

Les membres du Troglo peuvent interrompre leur adhésion quand ils le souhaitent. Lorsqu'ils quittent Le Troglo, quels qu'en soient le moment et les motifs, ils peuvent demander que le montant nominal des parts souscrites leur soit remboursé.

Source : [interne](#)

## Annexe 2 – Fréquentation du Troglo

L'amplitude d'ouverture du supermarché est assez large afin de permettre une facilité d'accès au plus grand nombre de coopérateurs :

Le lundi de 14h à 19h30 ou 20h00

Du mardi au vendredi de 9h30 à 19h30 ou 20h00

Le samedi de 9h30 à 17h00.

### Zone de chalandise

TABLEAU 4 - ZONE DE CHALANDISE DU TROGLO

Commune	Nombre de coopérateurs	% /total
Tours	378	54,62%
La-Riche	135	19,51%
Joué-Les-Tours	47	6,79%
Saint-Cyr-Sur-Loire	45	6,50%
Saint-Pierre-Des-Corps	33	4,77%
Saint-Avertin	25	3,61%
Fondettes	15	2,17%
Autres communes	14	2,02%
<b>Total</b>	<b>692</b>	<b>100%</b>

TABLEAU 5 - FREQUENTATION MOYENNE DU TROGLO

Période du	25/04/2023		30/09/2023		- 127 jours				- 6 459 Passages caisse								
	09:30	11:00	11:00	12:30	12:30	14:00	14:00	15:30	15:30	17:00	17:00	18:30	18:30	20:00	Fréquentation Moyenne [Plage]	Fréquentation Moyenne [Jour]	Fréquentation [Période]
Lundi	0,0	0,0	0,0	0,0	5,8	6,7	12,2	10,6	8,8	35	634						
Mardi	4,2	6,7	6,6	4,3	6,5	12,1	11,9	7,5	52	1099							
Mercredi	4,7	7,1	7,6	4,9	6,8	10,3	10,4	7,4	52	1142							
Jeudi	3,4	8,4	7,6	6,3	4,6	9,9	10,1	7,2	50	1106							
Vendredi	5,2	7,3	9,2	5,5	7,1	12,7	12,9	8,6	60	1318							
Samedi	6,3	10,6	10,1	9,4	16,3	0,0	0,0	10,5	53	1160							
<b>Fréquentation Moyenne [Plage]</b>	<b>4,8</b>	<b>8,0</b>	<b>8,2</b>	<b>6,0</b>	<b>8,1</b>	<b>11,4</b>	<b>11,2</b>	<b>8,2</b>	<b>51</b>	<b>6459</b>							
<b>Fréquentation [Période]</b>	<b>521</b>	<b>876</b>	<b>899</b>	<b>766</b>	<b>1025</b>	<b>1198</b>	<b>1174</b>										

Source : [interne](#)

### Annexe 3 – Politique d'achat et fixation des prix

Lorsque la coopérative décide d'acheter un produit, elle prend en considération avec le même sérieux chacun de nos principes fondamentaux : le goût, la durabilité environnementale, le respect du commerce équitable et des conditions de travail de nos producteurs, la pratique de prix bas et le devoir de satisfaire les besoins culinaires, très hétérogènes, de nos membres.

La Coopérative Le Troglo applique sur l'achat de tous les produits mis en vente un coefficient de marge réduit et plus faible que dans la plupart des autres magasins. Cela permet de prévoir un coût du panier global a priori inférieur au prix du marché, pour des produits identiques ou équivalents en qualité. Malgré ce coefficient réduit, certains produits proposés au Troglo pourront être au même prix et parfois plus chers que dans d'autres magasins. Cela peut être dû aux prix d'achat inférieurs dont peuvent bénéficier les grandes enseignes, à leurs volumes d'achat ou à leurs économies d'échelle. Il s'agit souvent aussi de promotions décidées par le distributeur ou bien de produits d'appel sur lesquels une marge réduite est appliquée pour attirer des clients.

Source : [le-troglo.fr](http://le-troglo.fr)

### Annexe 4 – Quelques chiffres

Le Troglo se fixe un objectif de 190€ d'achats par mois et par coopérateur. A ce jour, quelques tendances se dessinent :

38% des coopérateurs font moins de 50€ d'achats par mois

44% des coopérateurs font entre 50€ et 150€ d'achats par mois

15% des coopérateurs font entre 150€ et 300€ d'achats par mois

3% des coopérateurs font plus de 300€ d'achats par mois.

TABLEAU 6 - PANIER MOYEN

Tranche CA	avr.-23	mai-23	juin-23	juil.-23	août-23	sept.-23	Total
0000-0010	11	19	22	20	22	28	122
0010-0025	35	61	68	46	49	58	317
0025-0050	54	84	98	88	81	90	495
0050-0100	72	119	109	137	118	111	666
0100-0150	22	78	57	68	50	67	342
0150-0200	9	42	32	28	30	31	172
0200-0250	1	32	22	12	12	17	96
0250-0300	0	19	15	5	11	8	58
0300-0350	0	6	12	6	7	13	44
0350-0400	0	6	6	2	2	4	20
0400-0450	0	8	2	2	1	2	15
0450-0500	0	2	3	2	0	3	10
0500-1000	0	1	4	3	3	4	15
1000-9999	0	0	0	0	0	0	0
<b>Coopérateurs</b>	<b>204</b>	<b>477</b>	<b>450</b>	<b>419</b>	<b>386</b>	<b>436</b>	<b>2372</b>
<b>CA Coopérateurs</b>	<b>12 077 €</b>	<b>51 264 €</b>	<b>45 711 €</b>	<b>37 886 €</b>	<b>34 448 €</b>	<b>42 633 €</b>	<b>224 019 €</b>
<b>Panier moyen mensuel</b>	<b>59 €</b>	<b>107 €</b>	<b>102 €</b>	<b>90 €</b>	<b>89 €</b>	<b>98 €</b>	<b>94 €</b>
	avr.-23	mai-23	juin-23	juil.-23	août-23	sept.-23	Total
<b>Visiteurs</b>	<b>64</b>	<b>215</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>87</b>	<b>83</b>	<b>626</b>
<b>CA Visiteurs</b>	<b>1 807 €</b>	<b>6 990 €</b>	<b>3 318 €</b>	<b>3 233 €</b>	<b>2 556 €</b>	<b>2 133 €</b>	<b>20 037 €</b>
<b>Panier moyen</b>	<b>28 €</b>	<b>33 €</b>	<b>37 €</b>	<b>37 €</b>	<b>29 €</b>	<b>26 €</b>	<b>32 €</b>
<b>CA Total</b>	<b>13 884 €</b>	<b>58 255 €</b>	<b>49 028 €</b>	<b>41 119 €</b>	<b>37 004 €</b>	<b>44 766 €</b>	<b>244 056 €</b>
<b>Objectif</b>	<b>8 750 €</b>	<b>77 175 €</b>	<b>79 625 €</b>	<b>40 250 €</b>	<b>40 250 €</b>	<b>83 300 €</b>	<b>329 350 €</b>
<b>CA / Objectif</b>	<b>58,7%</b>	<b>-24,5%</b>	<b>-38,4%</b>	<b>2,2%</b>	<b>-8,1%</b>	<b>-46,3%</b>	<b>-25,9%</b>

Source : interne

## Annexe 5 – Actions de communication du Troglo

### La newsletter du Troglo

La newsletter du Troglo est une lettre d'information électronique interne de la coopérative. Son but est d'informer les coopérateurs sur la vie du Troglo – focus sur un comité, agenda, avancée du projet, sujets autour de l'alimentation, vie du quartier...

### La participation aux manifestations locales

La participation régulière de représentants du Troglo à des manifestations locales ciblées ou ayant un rapport avec l'objet de la coopérative constitue un très bon moyen de la faire connaître du grand public et de susciter de nouvelles adhésions.

### La présence sur les réseaux sociaux

Le Troglo est présent sur deux réseaux sociaux. Cela permet d'informer des grandes phases du projet une communauté de personnes qui souhaitent suivre l'évolution du projet - donateurs, futurs coopérateurs... Y sont relayées des informations sur d'autres projets de supermarché coopératif et nos partenaires ou plus généralement sur des sujets qui intéressent Le Troglo : alimentation, projets coopératifs...

### Les évènements TROGLO





Source : [le-troglo.fr](https://le-troglo.fr)

## Annexe 6 – Le Troglo : ce modèle de supermarché associatif est-il viable à Tours ?

Loin des idéaux des supermarchés classiques, Le Troglo défend des valeurs à travers son fonctionnement associatif. Faisons un point d'étape après quelques mois de fonctionnement avec Judith

**C'était le 27 avril dernier, Le Troglo, premier supermarché associatif et participatif ouvrait ses portes à Tours.** Une autre façon de faire ses courses, de "consommer" dans ce vaste espace qui propose un minimum de 60% de produits locaux comprenant du bio et du vrac. Si l'on y trouve tout ce qu'on peut chercher à priori dans un supermarché, son fonctionnement lui, ne ressemble pas vraiment à celui d'un magasin standard, ici, on ne vient pas par hasard ! En effet, si le premier panier d'essai y est proposé sans contrepartie, y faire vos courses va nécessiter que vous deveniez coopérateur et que vous investissiez 100€ (une seule fois) pour avoir des parts dans l'entreprise (10€ si vous faites encore des études ou que vous touchez les minimas sociaux). De plus, il faudra effectuer 3h de bénévolat mensuel afin de faire fonctionner le magasin. En ce qui concerne vos courses en tant que coopérateur, la marge du magasin est identique pour chaque produit : 23%. Il n'y a pas de produits d'appel.

**Afin que ce modèle de supermarché soit viable, il est nécessaire de réunir 750 coopérateurs.** Après 4 mois de fonctionnement seulement, Judith Galteau en dénombre déjà 690 et l'objectif a augmenté pour viser les 1000 coopérateurs en fin d'année.

Source : [Le Troglo : ce modèle de supermarché associatif est-il viable à Tours ? - France Bleu](https://www.francebleu.fr/actualites/le-troglo-le-premier-supermarche-associatif-et-participatif-ouvre-ses-portes-a-tours), septembre 2023

## Annexe 7 - Les supermarchés coopératifs et participatifs, un modèle socio-productif émergent ?

La crise de la grande distribution ainsi que les problématiques économiques, sociales et environnementales actuelles participent à transformer le paysage commercial français. Dans ce contexte, une myriade d'acteurs économiques émerge avec la volonté de proposer des modèles alternatifs aux circuits alimentaires conventionnels. C'est notamment le cas des magasins coopératifs et participatifs inspiré de l'expérience étasunienne Park Slope Food Coop, qui a été importée et popularisée en France par l'initiative parisienne La Louve. Caractérisé par une forme d'hybridation organisationnelle, ce modèle s'inspire de l'esprit et des principes coopératifs tout en s'appropriant le format du supermarché.



Le premier supermarché coopératif et participatif (la Park Slope Food Coop) voit le jour à Brooklyn en 1973. Soucieux des problématiques alimentaires aux États-Unis, un collectif de consommateurs se forme de manière à proposer une alternative aux circuits conventionnels. Sur son site internet, cette initiative se définit comme « un magasin d'alimentation détenu et géré par ses membres, une alternative aux entreprises commerciales à but lucratif ». Exclusivement ouverte à ses membres, elle met en avant l'importance de leur participation à la gestion et à la gouvernance de l'organisation pour parvenir à être concurrentielle sur les prix et à promouvoir les valeurs sociales et environnementales qu'elle entend défendre à travers son modèle organisationnel (recyclage, solidarité, alimentation biologique et saine, égalité, inclusivité, etc.). La promesse vis-à-vis des membres est double : la condition de participation doit permettre l'accès à des produits moins chers que dans la grande distribution tout en assurant une rémunération décente aux producteurs. C'est ce projet qui a inspiré la première initiative française de ce genre, La Louve, implantée à Paris, et les différents projets qui lui ont succédé.

Les supermarchés coopératifs et participatifs sont des organisations non lucratives gérées par leurs membres. Les bénéfices générés par l'activité sont à ce titre réinvestis dans la structure pour favoriser son développement.

Plutôt que de bénéficier des retombées économiques de l'activité à la fin de l'exercice comptable, les coopérateurs bénéficient des avantages liés à la participation collective au moment de l'achat. En plus d'être réduite, cette marge est relativement fixe, car elle vise à s'opposer au principe de discrimination tarifaire qui a cours dans la grande distribution. Pour reprendre Bernardo Trujillo, présenté par Étienne Thil comme le gourou de la grande distribution, ce principe consiste à « créer un îlot de perte dans un océan de profits » (Thil, 2000), c'est-à-dire à attirer les consommateurs avec des produits d'appels sur lesquels la marge appliquée est très faible, voire nulle. En établissant une marge réduite et fixe à l'ensemble des produits, le modèle des supermarchés coopératifs et participatifs s'oppose à cette pratique.

Cela implique une certaine vigilance financière, dans la mesure où les prix de vente peuvent être inférieurs aux prix de revient. En effet, si la marge fixée en amont est trop faible par rapport aux charges réelles engagées par l'activité et aux ventes réalisées par les coopérateurs, la coopérative risque d'être déficitaire et endettée. Ainsi, bien que l'entreprise soit non lucrative, il faut veiller à dégager suffisamment de bénéfices pour atteindre un seuil de rentabilité et être en mesure de maintenir l'activité.

La **POLITIQUE-PRODUIT** et l'**ORGANISATION PRODUCTIVE** mises en œuvre et défendues par La Louve, reprennent la formule **TOUT SOUS LE MEME TOIT** de Bernardo Trujillo (Thil, 2000). L'objectif est que l'ensemble des coopérateurs au sein de l'initiative parviennent à faire, si ce n'est la totalité, la majorité de leurs courses au sein du magasin. Cela implique de disposer d'une surface de vente conséquente où il est possible de diversifier son offre de produits en proposant plusieurs gammes afin qu'une majorité de profils de consommateurs soient représentés.

**TABLEAU 7 - NOMBRE DE MAGASINS COOPERATIF ET PARTICIPATIF - SOURCE : GRASSART, 2023.**

Superficie	Format	Nombre de magasins
Supérieure à 400m <sup>2</sup>	Supermarché	5
Comprise entre 120 et 400 m <sup>2</sup>	Supérette	17
Inférieure à 120 m <sup>2</sup>	Épicerie	28

**Source : Clotilde Grassart, « Les supermarchés coopératifs et participatifs, un modèle socio-productif émergent ? », REVUE DE LA REGULATION [En ligne], 34 | 1er semestre | Spring 2023**

## **Annexe 8 – Le supermarché coopératif, un contre-modèle crédible à la grande distribution ?**

Face aux difficultés économiques rencontrées par les agriculteurs et agricultrices français.es en grande partie dues à l'écrasement de leurs marges par la grande distribution, le principe de juste rémunération des fournisseurs au cœur du supermarché coopératif semble être une réponse adaptée. Mais ce concept qui a fait son apparition en France il y a moins de 10 ans et qui inspire déjà des dizaines d'initiatives en France et en Europe peut-il représenter, à terme, un contre-modèle crédible à la grande distribution ? Verrons-nous des supermarchés coopératifs essaimer et prospérer dans les années à venir ?

En théorie, le concept est prometteur. Parce qu'il propose un rapport qualité prix très avantageux et un éventail très large de produits, le supermarché coopératif peut toucher une cible dépassant largement les traditionnels "bobos écolos" d'ordinaire seuls clients de ce type de commerce alternatif. Si l'on ajoute à cela la progression de la conscience écologique chez les Français.es et l'attention scrupuleuse qu'ils portent à la qualité des produits qu'ils consomment — l'application mobile Yuka qui permet de savoir si un produit est trop sucré ou trop salé compte plus de 10 millions d'utilisateurs — il semble que le supermarché coopératif puisse prétendre à un développement rapide.

En pratique, le potentiel du modèle semble vérifié. Lorsque le projet de la Louve a débuté il y a 7 ans, le concept de supermarché coopératif était tout nouveau en France et en Europe. Depuis, il a fait des petits. Il y a trois ans, 10 projets étaient en cours, aujourd'hui on en décompte 80 sur le territoire (dont 3 à Paris) et d'autres encore dans des capitales européennes comme à Bruxelles. En atteignant l'équilibre financier il y a deux ans avec son supermarché de 1500 mètres carrés, La Louve a démontré la viabilité économique du concept et sa capacité à dépasser le stade d'épicerie ou de petit supermarché. Une première pour un modèle alternatif à la grande distribution classique.

Tout cela est très encourageant mais la route est encore longue avant que le supermarché coopératif ne représente un contre modèle sérieux. Il semble déjà important de préciser que depuis la création de la Park Slope Food Coop en 1973 à Brooklyn, aucun autre supermarché coopératif n'est parvenu à perdurer aux États-Unis. L'une des raisons serait à trouver dans l'absence de soutien des banques et des pouvoirs publics américains. En France, les pouvoirs publics représentent plutôt des alliés. La Louve a, par exemple, obtenu l'aide de la mairie de Paris pour obtenir son emplacement. Le financement ne semble, quant à lui, plus présenter un problème depuis que la Louve a prouvé la viabilité économique du modèle.

Par ailleurs, pour être économiquement viable, un supermarché coopératif doit être lancé dans des emplacements respectant certaines conditions. L'une d'entre elle est d'être au centre d'une zone urbaine densément peuplée. En effet, pour fidéliser ses coopérateurs, un supermarché coopératif se doit d'être suffisamment grand pour leur éviter d'avoir à faire leurs courses ailleurs. Pour rembourser les investissements induits par cette contrainte, il est nécessaire d'atteindre un nombre de coopérateurs significatif rapidement. Or, la conversion des habitants vivant autour du supermarché en coopérateurs est assez lente lors des premières années. Il est donc nécessaire de l'implanter au milieu d'un bassin de population important.

L'essaimage du concept repose aujourd'hui sur l'entraide entre supermarchés coopératifs. Depuis 2016 ont lieu les Intercoop, des événements qui rassemblent chaque année les personnes impliquées dans les projets de supermarchés coopératifs et leur permettent d'échanger sur les problèmes rencontrés, les bonnes pratiques, etc. Ces événements rassemblent des porteurs de projets très divers et parfois très éloignés du modèle Park Slope, modèle à partir duquel s'est développée La Louve. Initiées à l'origine par cette dernière, les Intercoop sont aujourd'hui portées par d'autres supermarchés coopératifs.

En complément de cet événement, les supermarchés coopératifs s'entraident étroitement tout au long de l'année. Faisant office de références en France, les équipes de la Louve sont sollicitées par de nombreux entrepreneurs souhaitant lancer leur propre supermarché coopératif. Par soucis d'efficacité, Tom Boothe, le co-fondateur, envoie à tout nouveau porteur de projet venant lui demander conseil le modèle Park Slope. L'adhésion à ces principes est la condition à remplir pour recevoir de l'aide.

## **Annexe 9 – analyse conjoncturelle du secteur de la distribution alimentaire**

### **VERS UN NOUVELLE CHUTE DES VENTES DE PRODUITS ALIMENTAIRES EN 2023**

Depuis 2022, les ventes en volume de produits alimentaires chutent fortement (-4,5% en 2022). Il s'agit d'un phénomène d'une ampleur inédite, causé par la combinaison de plusieurs éléments. D'abord, après deux années inédites, le retour à la normale sur les circuits provoque un transfert de la consommation à domicile vers le hors foyer. Cette dernière est d'ailleurs boostée par l'envolée de la livraison à domicile. À ce titre, des acteurs comme Deliveroo et Uber Eats pèsent aujourd'hui 8 Md€ de volume d'affaires. Par ailleurs, l'envolée de l'inflation incite les ménages à revoir leurs arbitrages de consommation, via notamment, une descente en gamme. Ils renoncent aux produits alimentaires les plus onéreux, comme les produits frais, les articles bio, les marques nationales, etc. Au vu des nouvelles hausses de prix à venir, ces tendances devraient se prolonger en 2023.

#### **LES ENSEIGNES BIO EN CRISE**

En repli depuis deux ans, le marché bio français devrait à nouveau reculer en 2023, bien que légèrement (-0,5% en valeur selon Xerfi). Les ventes des enseignes spécialisées, pour la plupart des superettes, continueront à pâtir de cet environnement défavorable. Les arbitrages de consommation pénalisent le marché bio où les prix restent plus élevés que sur le marché conventionnel. Par ailleurs, les acteurs de la filière bio peinent à reconquérir des consommateurs qui ont perdu leurs repères face à la montée des labels alternatifs (HVE, Zéro résidu de pesticides, etc.), lesquels proposent des produits moins chers. Si les opérateurs ont lancé des campagnes de communication visant à réexpliquer les fondamentaux du bio, celles-ci ne se traduiront pas en actes d'achat tant que le budget des ménages sera sous pression. Biocoop, 1<sup>ère</sup> enseigne spécialisée dans le bio en France, a ainsi vu son chiffre d'affaires se contracter de 9% sur le S1 2022, tandis que son rythme d'ouvertures de magasins a très nettement décéléré. Une trentaine de magasins seulement ont été inaugurés sur le dernier exercice alors qu'une vingtaine ont fermé. En parallèle, La Vie Claire, 3<sup>e</sup> enseigne bio, a subi un repli de 7,4% de ses revenus en 2021 et n'aura pas atteint son objectif d'ouvrir 25 à 30 magasins par an, en 2022.

#### **LES CONCEPTS DE PROXIMITÉ INNOVANTS SE DÉVELOPPENT, SOUTENUS PAR DES INVESTISSEURS CONFIANTS**

Signe de la confiance des acteurs de la distribution alimentaire dans la vigueur des formats de proximité pour les années à venir, de nouveaux concepts se développent au rythme de l'afflux, conséquent, de fonds. En février 2022, Boxy, le spécialiste des superettes autonomes conçues à partir de containers maritimes de 15 m<sup>2</sup> recyclés, situé à Saint-Mandé (94), a levé 25 M€ auprès de Serena et de ses investisseurs historiques, CapHorn et LocalGlobe. Avec ces fonds, la start-up ambitionne de s'étendre sur le territoire, en passant de 22 supérettes-containers en Île-de-France (75) à 60 magasins sur l'ensemble de l'Hexagone en 2023. Autre exemple, l'enseigne parisienne (75) de distribution de produits alimentaires anti-gaspillage, Nous Anti-Gaspi a finalisé en juillet 2022 un tour de table de 8 M€ auprès de ses actionnaires historiques Eutopia, Quadia et Danone Manifesto Ventures. La société va pouvoir étendre son offre e-commerce lancée en juin de la même année, continuer à s'implanter sur le territoire en ouvrant de nouvelles épiceries – un magasin a été inauguré à Saint-Jouan-des-Guérêts (35) en avril, et déployer des produits à marque Nous anti-gaspi.

Source : **étude Xerfi 2022**

## Éléments indicatifs de traitement du Sujet :

### Présentation de l'entreprise LE TROGLO

- ✓ Association Les Amis du Troglo née en avril 2019 à l'initiative de quelques citoyens et qui permet la création d'un supermarché coopératif situé à Tours.
- ✓ Ouvert depuis avril 2023, il compte 690 coopérateurs (50% ont plus de 50 ans).
- ✓ 420 m<sup>2</sup> avec 3 992 références actives.

<b>Principes du supermarché</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Géré par ses membres</li><li>- Possibilité de devenir coopérateur avec une souscription minimum de 10 parts, soit 100€ (10€ pour les étudiants et les minimas sociaux),</li><li>- Chaque coopérateur participe à la vie du supermarché en donnant du temps « 3 heures toutes les 4 semaines ».</li><li>- Les décisions sont prises en commun lors d'AG selon le principe du « une personne, une voix »,</li><li>- L'accès au supermarché est réservé aux coopérateurs,</li><li>- Mixité sociale et esprit solidaire.</li><li>- Magasin à but non lucratif</li><li>- Marges réduites,</li><li>- Producteurs rémunérés au juste prix,</li><li>- Pour y faire ses courses, quatre conditions :<ul style="list-style-type: none"><li>• Être coopérateur</li><li>• Être majeur ou avoir plus de 16 ans et l'autorisation de ses parents ;</li><li>• Acquérir des parts de la coopérative ;</li><li>• Participer bénévolement 3 heures toutes les 4 semaines à son fonctionnement ;</li><li>• Adhérer à l'association "Les Amis du Troglo" et à la Charte des valeurs Le Troglo.</li></ul></li></ul> <p>Les droits et les devoirs du coopérateur sont encadrés par le <b>Manuel des Membres</b>.</p> <p>Si un coopérateur manque son service, il doit le rattraper dans un délai raisonnable de 4 semaines sans pouvoir cumuler plus de 2 services de retard. Dans le cas contraire, le coopérateur peut perdre son statut et se voir refuser l'accès au supermarché pour y faire ses courses.</p>
<b>Cibles potentielles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Peut toucher une cible dépassant largement les traditionnels "bobos écolos" d'ordinaire seuls clients de ce type de commerce alternatif, compte tenu de la progression de la conscience écologique chez les Français.es et l'attention scrupuleuse qu'ils portent à la qualité des produits qu'ils consomment.</li></ul>

<b>Politique de produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamme identique à celle des supermarchés : fruits et légumes frais, épicerie sèche, boissons, surgelés, produits d'hygiène et d'entretien...</li> <li>- Choix des produits défini par les coopérateurs (également les salariés) qui définissent également la politique d'achat du Troglo,</li> <li>- 3945 références</li> <li>- Gamme de produits locales et bio, démarche éco-responsable,</li> </ul>
<b>Politique de prix</b>	Rémunération des producteurs au prix juste
<b>Politique de distribution</b>	Un supermarché coopératif situé à Tours
<b>Politique de communication</b>	Presse, réseaux sociaux, newsletter, manifestations locales

### Constats :

Le Troglo se fixe un **objectif de 190€ d'achats par mois et par coopérateur**. A ce jour :

- ❖ 38% des coopérateurs font moins de 50€ d'achats par mois
- ❖ 44% des coopérateurs font entre 50€ et 150€ d'achats par mois
- ❖ 15% des coopérateurs font entre 150€ et 300€ d'achats par mois
- ❖ 3% des coopérateurs font plus de 300€ d'achats par mois.
- ❖ CA/objectifs en baisse depuis avril 2023

D'autres modèles existent et montrent que le business model peut être viable. Lorsque le projet de la Louve a débuté il y a 7 ans, le concept de supermarché coopératif était tout nouveau en France et en Europe. Depuis, il a fait des petits. Il y a trois ans, 10 projets étaient en cours, aujourd'hui on en décompte 80 sur le territoire (dont 3 à Paris) et d'autres encore dans des capitales européennes comme à Bruxelles.

### Exemple de modèle viable : celui de La Louve.

En atteignant l'équilibre financier il y a deux ans avec son supermarché de 1500 mètres carrés, La Louve a démontré la viabilité économique du concept et sa capacité à dépasser le stade d'épicerie ou de petit supermarché. Une première pour un modèle alternatif à la grande distribution classique. **D'ailleurs**, en France, les pouvoirs publics représentent plutôt des alliés.

Parmi les éléments permettant d'assurer la viabilité du business model :

- pour fidéliser ses coopérateurs, un supermarché coopératif se doit d'être suffisamment grand pour leur éviter d'avoir à faire leurs courses ailleurs,
- atteindre un nombre de coopérateurs significatif rapidement donc nécessité de l'implanter au milieu d'un bassin de population important.

### Objectifs pour 2025 :

Pourtant, malgré ces éléments, les résultats sont encourageants mais **ne remplissent pas les objectifs de fréquentation et de chiffre d'affaires** fixés dans le business plan. Pour 2025, l'objectif est d'enregistrer environ 1200 coopérateurs actifs.

## Diagnostic interne : LE TROGLO

Les forces de l'entreprise	Les faiblesses de l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"><li>- Supermarché coopératif – esprit solidaire</li><li>- Gamme de produits variée et produits de qualité (bio et local)</li><li>- Rémunération des producteurs au prix juste</li><li>- Démarche éco-responsable</li><li>- Active en termes de communication (présence sur les réseaux sociaux, newsletter, presse...)</li><li>- Polyvalence des salariés</li><li>- Large amplitude horaire</li><li>- Coefficient de marge réduit et plus faible que dans la plupart des autres magasins</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Business model qui pose des difficultés en termes de recrutement des coopérateurs et de respect de la charte (principalement le respect des 3h à accorder au supermarché)</li><li>- 27 % de coopérateurs inactifs</li><li>- Faible volume d'achat qui peut rendre les produits aussi chers voire plus chers qu'en supermarché traditionnel malgré les coefficients réduits.</li></ul>

La viabilité du business model est interrogé au regard des différents chiffres. Bien que l'entreprise soit non lucrative, il faut veiller à dégager suffisamment de bénéfices pour atteindre un seuil de rentabilité et être en mesure de maintenir l'activité.

Le candidat doit mettre en lumière la difficulté du business model et s'interroger sur les actions à mettre en place pour pérenniser l'activité. Des actions en termes de prix, produit et communication sont principalement attendues.

### Élaboration du plan d'actions

#### PRODUIT

- **Développer le nombre de références** : l'objectif est de satisfaire l'ensemble des demandes des coopérateurs/clients afin qu'ils n'aient pas à faire leurs courses ailleurs (annexe 7 et 8). Le Troglo a une surface suffisamment grande pour répondre à un assortiment large versus les supermarchés coopératifs classiques.

Les catégories de produits à travailler en comparaison avec d'autres supermarchés coopératifs : liquides (370 références pour Le Troglo versus plus de 700 pour La Gabare ou Diagonal), L'épicerie sucrée (967 références versus 1423 pour La Gabare), Droguerie-Hygiène (257 références versus 537 pour Diagonal) et Parfumerie-parapharmacie (293 références versus 538 pour Diagonal).

**Développer le nombre de références, peut être un moyen d'attirer plus de coopérateurs.**

- **Travailler l'assortiment** : Les produits Bio souffrent de la baisse du pouvoir d'achat et d'une inflation qui a mis la pression sur le budget des ménages. De plus, l'apparition de labels alternatifs a rendu la compréhension de l'offre bio confuse. Trois actions peuvent être menées sur l'assortiment actuel du Troglo :
  - **Développer de nouvelles références avec des prix moins chers afin de contrer les prix d'appel de la grande distribution.** Ces références viennent répondre aussi aux petits budgets de personnes qui auraient du temps à consacrer en service bénévole car ne travaillant pas ou peu (étudiants, personne sans emploi, retraité) mais qui ont un pouvoir d'achat restreint.
  - **Développer des produits locaux (labels alternatifs) qui sont plus compréhensibles auprès des consommateurs ciblés par Le Troglo.** Cela permet notamment de renforcer leur conscience solidaire en mettant en avant l'avantage économique et solidaire de consommer local. C'est un moyen de communiquer sur les valeurs du Troglo.

- **Clarifier auprès du consommateur l'offre Bio proposée par Le Troglo, en choisissant des références où la consommation bio est impliquante pour les coopérateurs.**  
Eventuellement, réduire cette offre au profit de produits d'appel et de produits locaux.
- **Travailler sur la démarque connue :** Afin d'éviter la casse produit (fin DLC (date limite de consommation) ou produits abimés), l'entreprise peut mettre en place des offres de type « too good to go » ou des paniers « antigaspi ». Cette offre doit permettre de réduire les pertes et d'améliorer ainsi la rentabilité. Elle peut aussi attirer de nouveaux coopérateurs en communiquant sur ces offres via les réseaux sociaux ou le site internet.
- **Optimiser la gestion des stocks :** avant d'en arriver à optimiser la démarque connue, Le Troglo doit améliorer sa gestion des stocks. Deux leviers possibles :
  - Agir sur le niveau des commandes après analyse des rotations par référence
  - Mettre en place des rotations produit en rayon afin d'éviter la casse.

## PRIX

- **Négocier des prix plus bas avec les fournisseurs :** La politique prix est basé sur un coefficient de marge réduit et généralement plus faible que dans certains magasins. Cependant la politique agressive dans la grande distribution via notamment les promotions fait que les prix peuvent être plus chers chez Le Troglo. Le Troglo ne faisant pas de promotions, le levier d'augmentation des volumes (notamment sur le sec et la droguerie- hygiène) peut être un moyen d'obtenir des remises et de baisser les prix de vente.
- **Mettre en place des stratégies de pénétration sur les produits du quotidien ou sur des produits d'appel :** Cette stratégie doit répondre à deux publics cibles :
  - les potentiels coopérateurs aux revenus faibles
  - les coopérateurs qui arbitrent leur consommation en fonction de leur budget
- **Communiquer clairement sur la politique de prix :** expliquer les raisons des prix pratiqués notamment sur le coefficient de marge réduit sur l'ensemble des produits (et non des promotions sur certains produits et des marges fortes sur d'autres). Utiliser la technique du charriot comparatif peut être intéressant. Il est aussi important d'**expliquer l'objectif de la répartition de la rémunération entre Le Troglo et ses fournisseurs (principe de l'équité dans le commerce).**

## COMMUNICATION

### **A destination des coopérateurs :**

- **Organiser des événements et des ateliers :** créer du lien avec les coopérateurs et les sensibiliser aux valeurs du Troglo. Il est notamment possible de développer des rencontres entre les coopérateurs et les fournisseurs et producteurs (notamment les producteurs locaux) afin de les faire échanger sur les politiques de prix et de produits.
- **Mettre en place des groupes internes thématiques pour renforcer le lien communautaire (type Discord, WA ou groupe interne de réseau social) pour que les coopérateurs puissent communiquer entre eux.** L'objectif est de créer de la communication communautaire. Ces groupes auraient des thèmes (jeunes parents, végétariens, etc.) et permettraient d'échanger tout type d'informations susceptibles d'aider la communauté de coopérateurs du Troglo.

### **A destination du grand public (clients et clients potentiels)**

- **Développer des événements en local :** Le Troglo est déjà présent sur certaines manifestations locales en lien avec son objet, mais pourrait élargir pour développer des événements qui viennent communiquer sur les valeurs du Troglo. Par exemple, des événements de sensibilisation des publics

scolaires sur l'alimentation, la production locale, ou la juste répartition du revenu des produits de l'agriculture. Ces événements doivent venir expliquer le principe de la coopérative et montrer la dimension vertueuse de ce type de distribution.

- **Réaliser des portraits et témoignages des coopérateurs** : L'objectif est de montrer la diversité des profils de coopérateurs en termes d'âge, d'activité, de provenance géographique et de raison d'être coopérateur (manger mieux, meilleure répartition du revenu des produits agricoles, volonté de devenir bénévole, etc.) et ainsi de lever les stéréotypes éventuels sur le profil du coopérateur.
- **Collaborer avec des influenceurs locaux** : gagner en visibilité et en notoriété auprès d'une nouvelle clientèle.
- **Renforcer la communication digitale** : sur les réseaux sociaux, Le Troglo communique aujourd'hui des informations très institutionnelles (évolution du projet, informations sur les partenaires). Utiliser les différents formats des réseaux sociaux (posts et stories) afin de mettre en avant des informations plus orientées sur la communauté (portraits des coopérateurs, événements mis en place par Le Troglo). Utiliser le format « Réel » qui génère plus de vues dans les algorithmes des réseaux sociaux. Définir et utiliser des hashtags qui vont permettre d'aller chercher de nouveaux internautes. Mettre en place des indicateurs de suivi des réseaux sociaux pour mesurer les taux d'engagement (nombre de partages, nombre de « j'aime », nombre de commentaires) ou la portée. Mettre régulièrement des posts et stories qui relaient des informations sur le site internet pour créer du trafic

**En termes de fidélisation des coopérateurs et de recrutement de nouveaux coopérateurs :**

- **Apporter plus de flexibilité pour la gestion du temps des 3h : Développer une bourse d'échange des heures entre coopérateurs afin de permettre des périodes plus larges (au-delà de 4 semaines) sans présence horaire, mettre en place un compte d'heure coopératives annuelle qui peut permettre de faire plus ou moins d'heures que l'objectif prévu.**
- **Pour les nouveaux coopérateurs** : communiquer sur les avantages du Troglo et proposer des offres attractives pour convertir les clients potentiels en coopérateurs (offres spécifiques à l'inscription, remises, etc.).



## 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 une personne candidate. L'intitulé de ce sujet et des pistes d'exploitation sont fournis infra.

#### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	<b>1</b>
<b>Moyenne</b>	<b>8</b>
<b>Écart type</b>	
<b>Note minimale</b>	<b>8</b>
<b>Note maximale</b>	<b>8</b>
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
<b>Inférieures à 5</b>	<b>0</b>
<b>Comprises entre 5 et moins de 10</b>	<b>1</b>
<b>Comprises entre 10 et moins de 14</b>	<b>0</b>
<b>Égales ou supérieures à 14</b>	<b>0</b>

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

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

Le jury rappelle aux personnes candidates la nécessité de structurer leur présentation autour d'une problématique précisée clairement. Le sujet appelait à l'articulation des diverses dimensions d'une problématique concernant le passage d'une activité de commerce aux particuliers (B2C) à une activité de commerce vers les entreprises (B2B) et l'internalisation du système d'information.

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 dans leur présentation, 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 fondamentales semblent parfois insuffisamment maîtrisées. Par exemple, les questions organisationnelles et de gouvernance 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 et managériaux. L'étendue du programme ne doit ainsi pas décourager les candidats sur l'option D, qui ont vocation à enseigner tant, des programmes plus orientés vers les dimensions techniques du SI (ex : BTS SIO)

que des programmes qui valorisent plutôt les dimensions managériales et organisationnelles du SI (ex : DCG).

Ainsi, si certaines personnes candidates peuvent effectivement montrer une appétence plus marquée pour la dimension technique d'une part, ou les dimensions managériales et organisationnelles d'autre part, le jury valorise la transversalité des perspectives ainsi que la capacité à porter un regard réflexif et distancié sur la pratique du management des systèmes d'information dans les organisations. Les personnes candidates doivent ainsi démontrer une bonne compréhension de l'articulation entre les dimensions techniques, organisationnelles, managériales du SI. Pour ce faire, la préparation des personnes candidates gagne à être appuyée par un travail en profondeur de ressources clés (ouvrages de référence de cours, cas, articles académiques) en Management des systèmes d'information, parmi celles indiquées sur les rapports.

## **OBSERVATIONS SUR LA FORME**

Les personnes candidates ont fait l'effort de préparer des diapositives claires et lisibles. Le jury apprécie 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.

Le jury invite les personnes candidates à formuler des hypothèses pour répondre aux incertitudes inhérentes à un sujet inspiré d'un cas réel. Selon le jury, cette compétence met en exergue 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 clés abordées dans le sujet, de contextualiser le sujet et énoncer une problématique claire à laquelle le candidat répond ;
- de mettre en lumière les dimensions à la fois techniques, organisationnelles et managériales de la situation étudiée. Comme l'année dernière, les aspects organisationnels et managériaux concrets restent insuffisamment abordés. Pour rappel, il n'est pas pertinent par exemple que la dimension organisationnelle du sujet ne soit abordée qu'au travers de la théorie. La dimension organisationnelle du sujet peut opportunément être éclairée par la transposition d'une théorie à la situation concrète étudiée;
- de privilégier une approche transverse et systémique du sujet. Concrètement, cela veut dire que le jury invite les personnes candidates à mettre en perspective les éléments suivants : les divers processus métiers, les dimensions techniques du SI (système, réseaux, développement, analyse base de données, architecture de programmation, sécurité) ainsi que ses dimensions managériales (gestion de projet, conduite du changement, transformation digitale), organisationnelles et juridiques le cas échéant ;
- d'articuler les interdépendances. Les difficultés techniques peuvent impacter le calendrier d'un projet et son accomplissement. Réciproquement, la gouvernance d'un projet peut 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 qui dès lors ne semblent pas maîtrisés. Les candidats sont encouragés à s'appuyer sur les ressources et ouvrages (manuels de cours et d'études de cas) dans le domaine du « management des systèmes d'information » en vue de leur préparation.
- 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 constitue la valeur ajoutée du traitement du sujet. Cette préparation peut aider les personnes candidates à expliquer leur choix de se concentrer sur une problématique transverse précise. Dans le sujet Neostyle, par exemple, de nombreuses thématiques transverses (que l'on retrouve dans le programme) peuvent servir de fil conducteur (voir les indications de corrections proposées) ;

### **Sur la forme, le jury conseille aux candidats :**

- De produire des diapositives et des 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 qui viennent appuyer l'analyse du cas d'étude 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 ; Le cas d'étude ne doit pas servir de prétexte pour introduire une discussion exclusivement théorique / conceptuelle sur des phénomènes généraux éloignés de la problématique du cas.
- 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

### Les impacts de l'internalisation sur le SI de NeoStyle.

NeoStyle est une SAS au capital de 450 000 € créée en 2020. Son concept innovant et l'évolution récente de ses données financières permettent de la classer dans la catégorie des start-ups.

Le concept de cette société consiste dans le fait de proposer à des entreprises de louer du mobilier (tables, chaises, bureaux, design...) pour quelques années. Au terme de ces quelques années, le mobilier est repris, réparé, reconditionné et prêt à être loué de nouveau par une autre entreprise. On trouvera en annexe 1 une copie d'écran du catalogue proposé par le site.

Les avantages pour les entreprises recourant à ce service sont qu'elles transforment des charges fixes en charges variables, elles n'ont pas de gros montants à investir pour acquérir / renouveler leur mobilier et elles peuvent réinventer leur mobilier à des périodes régulières, en changeant éventuellement totalement de style.

Des entreprises ont déjà recouru aux services de NeoStyle, en invoquant tant des motivations en termes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qu'un goût pour le renouvellement régulier qu'offre l'entreprise : des hôtels de luxe, une école de commerce, des entreprises de service...

Quelques données financières pour la société sont indiquées dans le Tableau 1 ci-dessous :

**Tableau 1. Données financières de NeoStyle de 2021 à 2024**

Année	Chiffre d'affaires (CA)	Résultat
2021	246 k€	-120 k€
2022	457 k€	- 75 k€
2023	690 k€	- 20 k€
2024	1 000 k€ (prévision)	150 k€ (prévision)

NeoStyle envisage de s'orienter vers le commerce aux particuliers (B2C) en plus du commerce vers les entreprises (B2B). Cette perspective est activement débattue au sein de l'entreprise.

NeoStyle dispose d'une équipe de plusieurs développeurs qui gèrent notamment le site Web. Ils développent et testent de nouvelles fonctionnalités en local avant de les déployer sur le site hébergé par leur prestataire OVH.

NeoStyle dispose de plusieurs applications dont certaines sont déployées en local et d'autres en cloud. L'annexe 2 fournit une cartographie applicative. Le prestataire d'hébergement a récemment été victime d'un incendie dans ses locaux, ce qui a conduit, par suite, à une rupture du service pendant plusieurs heures. Il a par ailleurs été découvert que les serveurs de sauvegarde des données étaient situés sur le même site que les serveurs sauvegardés.

Il vous est demandé d'assister NeoStyle dans le cadre du développement de l'activité B2C, sur les plans techniques, sur le pilotage de l'activité et sur les considérations organisationnelles et managériales induites.

## 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 :

### 1. L'ouverture au B2C :

- a. Les enjeux organisationnels, managériaux et techniques autour du Système d'Information (SI) à prendre en compte pour l'ouverture au B2C.
- b. Proposer un modèle de données cohérent pour supporter l'activité de l'entreprise (on demande l'intégralité du modèle de données de l'entreprise)
- c. Quel(s) conseil(s) et quelle organisation pour la gestion du projet de développement du B2C du point de vue du SI ?
- d. L'ouverture au B2C représentant l'occasion de repenser le SI de manière plus globale, quel(s) ajustement(s) pourriez-vous proposer dans la politique d'externalisation de l'entreprise ?
- e. Quelle(s) préconisation(s) en termes d'ergonomie de l'interface peut-on faire pour le passage au B2C ?

### 2. Démarche d'analyse des données

- a. Quel sens prendrait une démarche d'informatique décisionnelle pour l'entreprise ?
- b. Quels outils pourrait-elle déployer ?
- c. Proposer des solutions permettant :  
De générer un état à deux dimensions contenant le nombre d'articles loués par mois pour l'année courante par les particuliers et par les entreprises.  
D'indiquer automatiquement qu'un article est disponible lorsqu'il est restitué par le client ou qu'il revient de chez le partenaire qui l'a reconditionné.

### 3. Retour sur la configuration actuelle :

- a. Commentez la configuration du réseau proposée en annexe 2 et proposer des évolutions (techniques, protocoles, adressages...)
- b. Dans le cadre de la réglementation NIS 2 proposée en annexe 4, quelle démarche de mise en conformité pouvez-vous préconiser ?

### 4. Programmation du site

- a. Proposer un extrait du code applicatif pour l'une des fonctionnalités attendues du site.

## Liste des annexes :

Annexe 1 : Copie d'écran du site NeoStyle  
Annexe 2 : Architecture réseau de NeoStyle  
Annexe 3 : Évolution des besoins de NeoStyle  
Annexe 4 : Directive NIS 2

# Annexe 1 – copies d'écran du site de NeoStyle

ENTREPRISES

Ne **NEOSTYLE** oStyle

ENTREPRISES

YOURSE

## Appliques

MASQUER LES FILTRES

FILTRES COLLECTIONS

- ICONIC & TIMELESS
- COLLECTIBLE DESIGN

FILTRES CATÉGORIES

- APPLIQUES
- SUSPENSIONS

FILTRES DESIGNERS

- AXEL CHAY
- CHARLOTTE PERRIAND
- FRANCO-ALBINI
- GUILLAUME DUNAN
- LE CORBUSIER

FILTRES MARQUES

- AXEL CHAY
- DCW
- EDITIONS SERGE MOUILLE
- FLOS
- FONTANA ARTE
- GUILLAUME DUNAN
- NEMO LIGHTING
- OLUCE
- SERAX

APPLIQUE ZENA  
À partir de 19,02€ / mois  
Roberto Paoli  
Nemo Lighting

APPLIQUE SWAN  
À partir de 19,02€ / mois  
Bernhard Osann  
Nemo Lighting

APPLIQUE AS3C  
À partir de 18,13€ / mois  
Franco Albini  
Nemo Lighting

APPLIQUE GRAND COQUILLAGE  
À partir de 10,43€ / mois  
Axel Chay  
Axel Chay

APPLIQUE COQUILLAGE  
À partir de 6,60€ / mois  
Axel Chay  
Axel Chay

APPLIQUE DONUTS POLI  
À partir de 22,34€ / mois  
Axel Chay  
Axel Chay

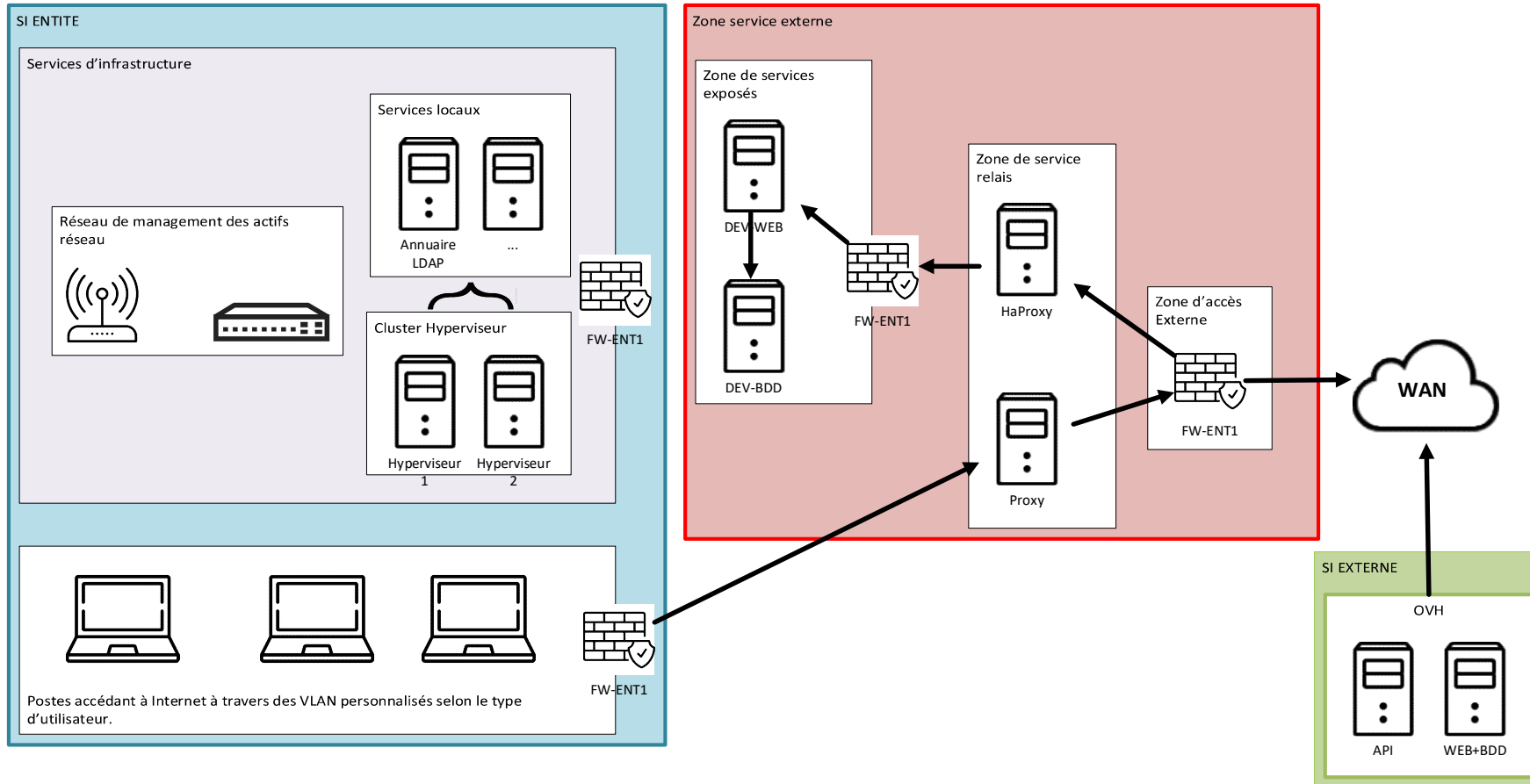
APPLIQUE DONUTS  
À partir de 17,45€ / mois  
Axel Chay  
Axel Chay

POTENCE DOUBLE POLI  
À partir de 51,06€ / mois  
Axel Chay  
Axel Chay

Le de:  
questi  
la solt



## Annexe 2 : Architecture réseau de NeoStyle



### Annexe 3 : Évolution des besoins de NeoStyle

NeoStyle est une entreprise spécialisée dans le développement de solutions informatiques personnalisées pour ses clients. Depuis sa création, NeoStyle a choisi de confier l'hébergement de son site web à OVH, un leader mondial du cloud computing. Ce choix répondait à plusieurs critères de qualité et de sécurité, tels que la garantie contractuelle d'OVH de protéger le site contre les attaques physiques et logicielles, d'assurer sa disponibilité même en cas de panne ou de forte charge, de préserver sa confidentialité, son intégrité et sa sauvegarde.

Cependant, ces derniers mois, NeoStyle a constaté une augmentation significative des tarifs des services d'hébergement d'OVH. En outre, plusieurs incidents techniques ont affecté la performance et la fiabilité du site. Face à ces difficultés, NeoStyle s'interroge sur la pertinence de maintenir son partenariat avec OVH, et envisage la possibilité d'internaliser l'hébergement de son site. Cette option présenterait des avantages, comme une plus grande maîtrise des coûts, des ressources et des données, mais aussi des inconvénients, comme une plus grande responsabilité, une plus grande complexité et un besoin de compétences spécifiques. De plus, les équipes de développement de NeoStyle souhaiteraient simplifier les évolutions du site web à travers la mise en place d'une pipeline devops, qui leur permettrait d'automatiser les tests, l'intégration et le déploiement du code, au lieu de le faire manuellement à travers le protocole FTP ou SFTP. Cette démarche viserait à accroître la qualité, la sécurité et la rapidité du site web, ainsi qu'à faciliter la collaboration entre les développeurs.

Cette réflexion stratégique démontre la volonté de NeoStyle de garantir à ses utilisateurs une expérience en ligne optimale, tout en assurant la pérennité et la sécurité de ses activités numériques. Elle illustre également la nécessité pour les entreprises de demeurer flexibles et proactives dans un environnement numérique en constante mutation, où la prise de décision éclairée revêt un caractère primordial.

Avant de franchir le pas de l'internalisation de son hébergement applicatif, NeoStyle devra identifier les impacts de ce changement sur son activité et plus particulièrement sur les évolutions nécessaires de son système d'information.

### Annexe 4 : Directive NIS 2

La directive NIS 2 (NETWORK AND INFORMATION SECURITY, version 2) vise à harmoniser et à renforcer la cybersécurité sur le territoire européen. Publiée au journal officiel de l'UE du 14 décembre 2022, **elle devra être transposée par les États-membres d'ici le 18 octobre 2024.**

[...]

#### QUELLES OBLIGATIONS ?

##### OBLIGATION DE CYBER SECURITE

Les entités doivent évaluer leurs risques en matière de cybersécurité et adopter des mesures techniques, opérationnelles et organisationnelles adaptées à leur **degré d'exposition** aux risques, à leur **taille**, à la **probabilité** de survenance d'incidents et leur **gravité**, à leurs **conséquences** sociétales et économiques. Il s'agit d'une évaluation « **TOUS RISQUES** » .

De la même manière que pour le RGPD, les entités seront soumises à une **obligation d'ACCOUNTABILITY**, en documentant leur conformité à NIS 2.

#### SECURITE INFORMATIQUE



La directive NIS 2 dresse **une liste de mesures A MINIMA** devant être prises par toutes les entités ; on y retrouve notamment :

- les politiques relatives à l'analyse des risques et la **PSSI**,
- la gestion des **incidents**,
- les plans dédiés à la continuité de l'activité (**PCA**), à sa reprise (**PRA**), à la gestion des **sauvegardes** et des crises,
- la sécurité de l'acquisition, du **développement** et de la **maintenance** des réseaux et des SI, notamment le traitement et la divulgation des vulnérabilités,
- **l'évaluation** des mesures de gestion des risques cyber,
- les politiques et procédures liés à la **cryptographie**,
- la sécurité des **ressources humaines**, les politiques de contrôle d'accès et la gestion des actifs,
- l'utilisation de solutions d'**authentification à plusieurs facteurs** ou d'authentification continue,
- l'utilisation d'outils de **communication sécurisés** et de systèmes de **communication d'urgence** en cas de crise.

Ces mesures de sécurité sont semblables à celles contenues dans les normes de la famille **ISO/27000** ou de la norme américaine **NIST**.

### **SECURITE CONTRACTUELLE**

La directive NIS 2 introduit également une **obligation de sécurité de la chaîne d'approvisionnement contractuelle** des entités essentielles et importantes. Les entités soumises à NIS 2 devront encadrer contractuellement les aspects cybersécurité avec leurs fournisseurs et prestataires directs.

[...]

#### **OBLIGATION DE NOTIFICATION**

En cas d'incident de sécurité « **important** », les entités doivent le signaler à leur CSIRT.

[...]

La notification se fait par étapes :

1. Une **notification initiale** doit être faite sans délai injustifié et au **maximum 24 heures** après la connaissance de l'incident.
2. Une **notification détaillée** doit être faite sans délai injustifié et au **maximum 72 heures** après la connaissance de l'incident.
3. Un **rapport final** doit enfin être remis au CSIRT dans **le mois suivant l'incident**.

### **QUELLES SANCTIONS ?**

#### **POUVOIRS DE CONTROLE DE L'ANSSI**

La directive NIS 2 confère aux autorités nationales – comme l'ANSSI en France – un pouvoir de **surveillance renforcée**. Ces pouvoir diffèrent selon que l'entité contrôlée est une entité **essentielle** ou **importante**.

Les **entités essentielles** pourront faire l'objet d'un **contrôle EX ANTE**, c'est-à-dire de faire l'objet d'une surveillance en l'absence d'incidents de sécurité. Elles peuvent aussi faire l'objet de **contrôle EX POST**.

Les **entités importantes ne font pas l'objet de contrôle EX ANTE**, mais uniquement de contrôle **EX POST**, à la suite d'un incident de sécurité ou en raison d'éléments de preuve, d'indication (= dénonciation) ou d'informations reçues selon lesquels l'entité importante ne respecterait pas NIS 2.

L'ANSSI pourra effectuer des inspections sur place ou à distance, consistant en :

- des **audits** de sécurité ciblés,
- des **scans** de sécurité,
- des **demandes d'informations** nécessaires à l'évaluation des mesures de sécurité adoptées par l'entité,
- des **demandes d'accès à des données**, documents ou toute autre information,
- des **demandes de preuves de la mise en œuvre** des politiques cyber, telles que des résultats d'audit de sécurité,
- etc.

### **INJONCTIONS DE L'ANSSI**

Les autorités nationales – comme l'ANSSI en France – pourront émettre des avertissements à l'encontre des entités contrôlées qui ne respectent pas la directive NIS 2.

L'ANSSI pourra notamment :

- ordonner à l'entité de **mettre un terme à un comportement** violant la directive et à ne pas le réitérer,
- **garantir la conformité** des mesures de l'entité à la directive,
- ordonner à l'entité d'**informer les personnes à l'égard desquelles elle fournit un service de toute mesure préventive ou réparatrice** que ces personnes pourraient prendre en réponse à une cybermenace,
- ordonner à l'entité de **rendre public certains de ses manquements à la directive NIS 2**.

### **AMENDES**

La directive NIS 2 prévoit la possibilité pour les autorités nationales comme l'ANSSI de prononcer des amendes administratives à l'encontre des entités qui ne respectent pas la directive.

La directive prévoit uniquement que les États membres doivent fixer dans leur droit national un plafond d'amendes qui soit d'**A MINIMA** :

- **10 millions d'euros** ou **2%** du chiffre d'affaires annuel mondial **pour les entités essentielles**,
- **7 millions d'euros** ou **1,4%** du chiffre d'affaires annuel mondial **pour les entités importantes**.

Évidemment, l'ANSSI pourra prononcer des amendes d'un montant moindre.

[...]

Source : <https://shift-avocats.com/directive-nis-2/>

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

Le sujet portait dans un premier temps sur le passage d'une activité B2C à une activité B2B. L'intégralité de l'activité de Neostyle est donc à reconsidérer que ce soit au niveau technique, ou du point de vue du pilotage, organisationnel ou managérial. Le sujet traitait également de l'internalisation de l'hébergement applicatif et appelait à une réflexion problématisée autour de l'évolution du système d'information (Annexe 3)

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

sécurité et cybersécurité des SI, la gestion de projet ou encore la gestion des relations entre les organisations.

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.

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 l'internalisation du S.I. 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 et managériaux évoqués plus haut. Ces thématiques peuvent ainsi s'inscrire dans le champ de la gouvernance du système d'information.

Les éléments livrés dans le sujet permettaient également d'analyser et de faire évoluer l'infrastructure en fonction des besoins et contraintes de NeoStyle. 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 .

## OPTION E – Production de services, secteur des transports et de la logistique

### SUJET PROPOSÉ

Pour la session 2024, le sujet portait sur l'entreprise ADC Solution.

### STATISTIQUES

<b>Nombre de candidats interrogés</b>	3
<b>Moyenne</b>	11
<b>Écart type</b>	
<b>Note minimale</b>	07
<b>Note maximale</b>	14
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	1
Comprises entre 10 et moins de 14	1
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 des transports et de la logistique comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

Les candidats ayant obtenu les meilleures notes ont adopté la position d'expert-conseil, indiquée dans le sujet jusqu'au terme du dialogue avec le jury. La bonne compréhension de la situation proposée, de ses composantes techniques comme stratégiques leur ont permis d'engager une démarche professionnelle centrée sur la préparation de solutions présentées clairement, argumentées et défendues. En revanche pour d'autres candidats, la non-maitrise du cas et des techniques à utiliser pour le traiter ont constitué des difficultés rapidement perçues par le jury lors de l'exposé comme pendant les échanges, et s'est traduite par des contre-performances.

Le jury accorde une importance particulière à la capacité des personnes candidates à mener un raisonnement rigoureux, clair et argumenté et à apporter des réponses convaincantes et étayées lors des échanges avec le jury

Globalement les annexes ont été sous-exploités.

Exemple 1. Grâce aux annexes, le candidat a la possibilité de chiffrer les économies dans les coûts du transport en fonction de l'implantation de la base, sur le transport amont, intersites et aval international grâce aux tarifs maritimes et au coût CNR (en faisant des hypothèses de vitesse et de marge). Les candidats n'ont pas essayé de chiffrer ces économies.

Exemple 2. En s'appuyant sur l'annexe 2 et la revue de presse, plusieurs villes arrivent en tête du scoring pour le choix de la localisation du nouvel entrepôt : Marseille, Strasbourg, Lyon et Bonneuil sur Marne. Il est intéressant de coefficienter le scoring afin de faire apparaître les critères prépondérants tels que la desserte des infrastructures, l'utilisation du multimodal, la proximité de Lyon.

Les candidats n'ont pas pris de note pendant les questions, nous les encourageons à le faire surtout si l'un des membres pose plusieurs questions successives.

## OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

Les diapositives doivent être davantage travaillées tant sur le visuel que sur la qualité de l'expression écrite. En effet les fautes d'orthographe, de syntaxe sont encore trop nombreuses. Le support doit vraiment accompagner le discours. Ces éléments sont essentiels pour maintenir l'attention de l'auditoire.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

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

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

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

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

Dans les échanges le jury est sensible à l'humilité, à l'honnêteté et aux qualités d'écoute des candidats, qualités essentielles pour un professeur.

## EXEMPLE DE SUJET ET ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

ADC Solution est votre partenaire pour vous fournir des cires de haute qualité pour de nombreux types d'usage professionnel et industriel. Nous avons plus de 20 ans d'expérience dans la distribution de cires à travers l'Europe et le monde.

Depuis 1996, la société française ADC (Active Distribution Company) œuvre dans le négoce, le stockage et la distribution de produits tels que les cires minérales, les cires végétales, les cires formulées spécifiques pour application industrielle, les stéarines, les additifs végétaux et animaux et les accessoires pour bougies.

Pionnier des cires végétales depuis 20 ans, nous distribuons une large gamme de cires formulées ou non, permettant de répondre à de nombreuses applications dans divers secteurs d'activités.

En tant que « formulateur » ADC travaille à façon avec des sous-traitants dûment homologués ISO en France et à l'étranger. **Nos propres formules sont distribuées sous notre marque propre : Kérafine.** Nous travaillons avec vous pour développer des cires personnalisées à usage industriel.

Tous nos produits sont en conformité avec la réglementation REACH.

Notre entreprise est engagée dans la transition environnementale, elle est certifiée depuis 2 ans ISO 14 001.

### **ADC, UN FOURNISSEUR FIABLE QUI S'ADAPTE AUX BESOINS DE SES CLIENTS**

**ADC EST RECONNU POUR LA FIABILITE ET LA DURABILITE DES PRODUITS QUE NOUS FABRIQUONS.**

ADC occupe une place significative sur le marché avec pour objectifs principaux :

- s'adapter à vos besoins ;
- formuler de nouveaux produits en fonction de votre cahier des charges ;
- répondre rapidement à vos demandes de livraisons.

Grâce à la performance et à la compétence de notre équipe, nous sommes reconnus depuis des décennies par de nombreux clients sur tous les continents.

Nous sélectionnons à travers le monde (notamment l'Europe, les Etats-Unis, le Brésil, la Chine, la Malaisie) les meilleurs produits au meilleur rapport qualité/prix.

Nous disposons, depuis notre création, d'un entrepôt situé à proximité du port de Felixstowe au Royaume-Uni. Nous regroupons dans cette base logistique l'ensemble de nos approvisionnements en provenance des différents pays producteurs.

Nous privilégions le transport maritime mais nous avons parfois recours au transport routier pour les courtes distances. L'utilisation du transport aérien est marginale et est confiée à un commissionnaire.

Nous garantissons une grande souplesse et une grande rapidité de livraison, notre entrepôt nous permettant de stocker plus de 4000 tonnes de marchandises, en toute sécurité, à une température régulée.

À partir de cette base, nous organisons, *via* des transporteurs exclusivement, la livraison des matières premières destinées à la fabrication des cires formulées de la marque Kérafine (produits personnalisés, plus complexes et à plus forte valeur ajoutée), au site de production situé à proximité de Lyon. Les clients de ces produits sont situés en Europe, Chine, Etats-Unis et Brésil.

L'ensemble des transporteurs est soigneusement sélectionné, ils sont garant de l'image de notre entreprise. La prestation doit être irréprochable en termes de traçabilité, de délai et de qualité. Nous réalisons un suivi mensuel des transporteurs. De plus, nous soutenons fortement leur transition environnementale.

### **Changement de cap !**

Après plusieurs années de statu quo et face aux difficultés logistiques et douanières liées au Brexit, aux difficultés d'approvisionnement et aux modifications de la demande, nous avons décidé de bouleverser l'ensemble de notre supply chain, et nous lançons une réflexion autour de trois projets :

- o Rapatrier en France notre base dans laquelle nous continuerons à stocker les produits de base. En revanche, les matières premières destinées à la fabrication des cires formulées seront désormais directement acheminées à l'usine de production de Lyon. Il s'agit notamment d'identifier un lieu d'implantation optimal, et de définir les principales caractéristiques de ce nouvel entrepôt.
- o Trouver des solutions pour optimiser nos procédures douanières afin de limiter au maximum à la fois le montant des droits de douane et taxes à acquitter et limiter nos besoins de trésorerie liés à leur paiement.
- o Proposer une ou des stratégie(s) de transport (amont/aval/intersites) en recherchant les avantages et inconvénients pour chacune d'elles. Les pistes possibles sont : la renégociation des incoterms, le lancement d'appel(s) d'offre(s) auprès de transporteurs, le recours à un commissionnaire pour l'ensemble de l'organisation.

### **Question**

Vous êtes membre du comité de pilotage d'ADC, une réunion va se tenir rapidement (prochainement). Présentez une proposition argumentée pour chacun de ces trois projets afin d'éclairer ce comité dans ses choix et faciliter sa prise de décision.



## Annexe 1. Les approvisionnements

### A - Des produits de qualité et durables

Nous proposons des cires végétales, animales et minérales sous différentes présentations en fonction de vos besoins. Le tout, hors cires formulées, représente plus de 50 références.

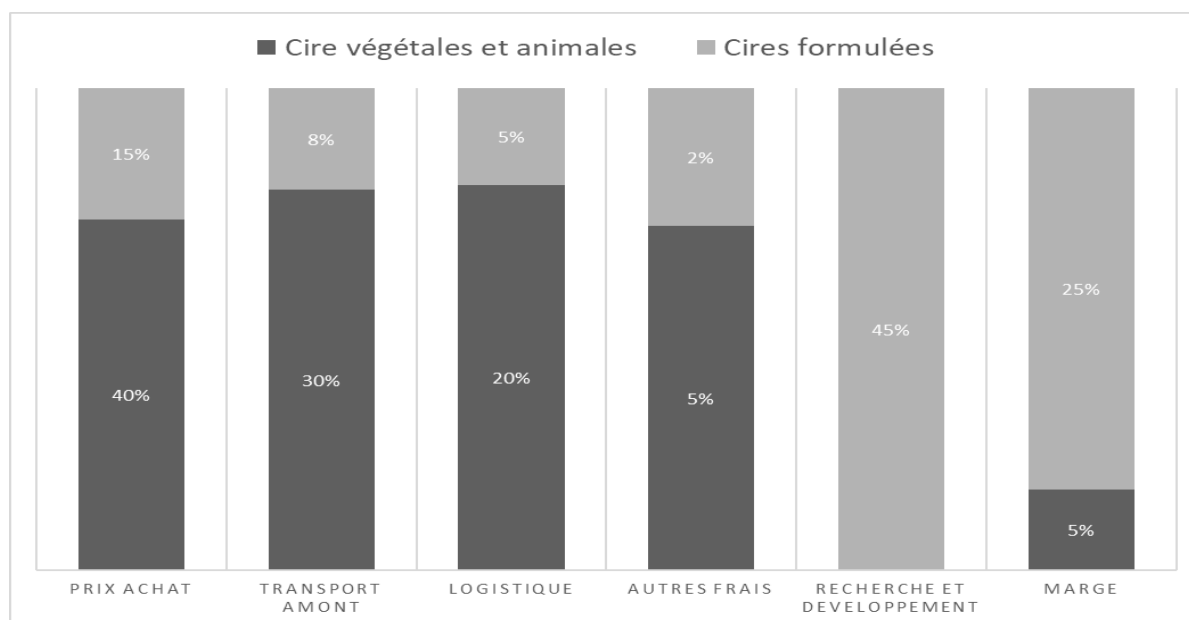
Types	Nom	Origine	Présentation	Conditionnement
Cires végétales et animales	Cire de Soja	Amérique du Sud/ Etats-Unis/ UE	Plaques	Cartons de 20 kg ou 25 kg
			Paillettes	Sac de 20 kg
			Pétales (flakes)	Cartons de 23kg
			Pastilles	Cartons de 20kg
			Bloc	Cartons de 20kg
	Cire de Colza	UE	Pastilles	Cartons de 20kg
			Bloc	Cartons de 12,5kg
	Cire de Tournesol	Brésil/ UE	Plaques	Cartons de 25 kg
	Cire de Palme	Chine/ Indonésie/ Malaisie	Micro billes	Sac de 25 kg
	Cire de Carnauba	Brésil	Flakes	Sac de 25 kg
	Cires de Candelilla	Mexique/ Etats-Unis	Pastilles	Sac de 25 kg
	Cires de Son de riz	UE	Pastilles	Sac de 25 kg
	Cires d'Abeille	Chine/ Mexique	Pastilles	Sac de 25 kg
	Cire de Coco	Indonésie/ Malaisie/ Philippines	Bloc	Cartons de 20kg
Cire d'Olive	UE	Pastilles	Cartons de 20kg	
Cire mélange Soja-Coco	UE	Pastilles	Sac de 20 kg	
		Bloc	Cartons de 20kg	

	Cire mélange Colza-Coco	UE	Bloc	Cartons de 12,5kg
Cire minérale	Paraffine	UE	Pastilles	Sac de 20 kg
			Plaques	Cartons de 25 kg

### Recherches constantes de nouveaux fournisseurs

Pour faire face à l'augmentation de la demande de cire d'abeille utilisée dans un nombre croissant de produits *plus naturels et respectueux de l'environnement*, un nouveau fournisseur en Chine certifié a été démarché. En effet, la Chine est le premier exportateur de miel et de produits dérivés des abeilles. Le nouveau contrat d'approvisionnement porte pour le moment sur un volume mensuel de l'ordre de 575 palettes et est voué à s'accroître s'il donne entière satisfaction.

### Composition du prix de vente des cires



### B - Organisation des approvisionnements

Nous importons les différentes cires en cartons ou en sacs, empotés dans des conteneurs 20' ou 40'. Dans chaque conteneur plusieurs références sont présentes, soit de la même cire soit de cires différentes en fonction des pays et des fournisseurs.

L'ensemble des achats de matières premières se fait FCA port pays de départ.

Les conteneurs sont dédouanés dans notre entrepôt de Felixstowe. L'ensemble des opérations de dédouanement, à l'import comme à l'export, est traité par le service douane de ADC. Nous sommes certifiés OEA-F.

## Annexe 2. Le stockage et les expéditions

### A - Organisation du stockage

Lors du dépotage des conteneurs dans l'entrepôt, les cartons sont conditionnés par référence homogène sur des palettes. Les palettes sont ensuite stockées par référence en palettiers.

ADC dispose d'un entrepôt de 7 500 m<sup>2</sup> dans lequel sont stockées 11 500 palettes sur des palettiers simples et doubles pour un tonnage de 4025 tonnes. Elle doit tenir compte de l'arrivée de nouveaux fournisseurs pour dimensionner son entrepôt. La largeur des allées est de 3.5 m. L'entrepôt a une hauteur sous ferme de 8 m.

#### Caractéristiques des palettes :

Dimensions : 1.2 x 0.8 x 1.5 m

PBU : 350 kg maximum

#### Caractéristiques d'un palettier simple :

4 niveaux

3 palettes stockées en longitudinal

Longueur de la lisse : 2 700 mm

Profondeur des échelles : 1 000 mm

### B - Organisation des expéditions

Les expéditions sont préparées à la commande et conditionnées sur palettes 80 x 120 x 150 cm de 350 kg maximum pour être envoyées à Lyon, en Europe ou dans le monde entier.

ADC vend ses produits FCA départ entrepôt Felixstowe ou FCA départ usine Lyon.

### C - Répartition du marché d'ADC

Pays	Répartition des flux annuels de cires végétales et animales	Répartition des flux annuels de cires formulées Kérafine
Toute France	12%	7%
Belgique	7%	6%
Luxembourg	8%	11%
Pays-Bas	12%	9%
Suède	8%	12%
Norvège	4%	4%
Allemagne	5%	4%
Italie	5%	2%
Espagne	6%	1%
Portugal	6%	1%

Chine	5%	20%
Etats-Unis	7%	15%
Brésil	5%	8%
Intersite	10%	—

### Annexe 3. Résultats d'études internes sur les lieux potentiels d'implantation

Ville	Prix au m2 (achat ou location)	Attractivité bassin d'emploi	Accessibilité aux infrastructures (tous modes)	Saturation des réseaux	Dispositifs d'aides à l'installation d'entreprises	Perspectives d'évolution positives
Dunkerque (59)	3	2	3	2	3	3
Biarritz (64)	2	1	1	1	2	1
Péronne (80)	1	3	2	1	4	5
Bordeaux (33)	4	2	3	4	2	3
Rennes (35)	3	2	1	1	2	2
Strasbourg (67)	4	4	3	4	3	4
Bonneuil sur Marne (94)	5	5	5	5	1	5
Lyon (69)	5	5	5	5	1	5
Clermont Ferrand (63)	2	2	1	1	4	2
Marseille (13)	5	5	5	5	1	5
Le Havre (14)	4	4	3	3	2	5

Les critères sont évalués avec une échelle de notation de 1 à 5. (la note 1 exprime un critère peu favorable, la note 5 reflète un critère très favorable)

#### Annexe 4. Extrait de notre revue de presse

##### **Le premier port français lance un vaste chantier de réduction des nuisances et de développement multimodal des trafics afin d'améliorer la desserte logistique à l'intérieur des terres.**

Pas de pause pour le port de Marseille-Fos. Malgré le recul de ses activités, avec une baisse de trafic de presque 13 % en 2020, la première place portuaire tricolore vient d'adopter le projet stratégique qui prévoit un investissement de 350 millions d'euros d'ici à 2024. Les transitions numérique et écologique sont au cœur de ce programme. « L'ambition de notre politique d'aménagement sur les bassins Ouest (à Fos-sur-Mer) est d'accompagner la transition par rapport au modèle 'tout pétrole'. A l'Est (Marseille), nous travaillons sur le maintien de l'outil industriel avec des mesures fortes de réduction des nuisances et d'anticipation des réglementations environnementales », explique le président du directoire du port de Marseille-Fos, Hervé Martel.

Source : Les Echos

---

##### **La Commission autorise une aide d'État française de 19 millions d'euros pour soutenir la création d'un terminal multimodal de marchandises à Bayonne-Mouguerre**

[...] La mesure vise à soutenir la création d'un terminal multimodal de marchandises à Bayonne-Mouguerre. Le terminal sera équipé d'une technologie de transbordement dite horizontale, capable de transborder notamment des semi-remorques non-préhensibles, que les terminaux traditionnels ne peuvent pas traiter. La mesure s'inscrit dans le cadre d'une stratégie nationale pour le développement du fret ferroviaire visant entre autres la réalisation de plusieurs terminaux d'autoroute ferroviaire, capable de transborder des semi-remorques et d'accueillir des fréquences plus élevées de trains. Le bénéficiaire est Brittany Ferries, une entreprise française spécialisée dans le transport maritime de passagers et de véhicules. L'aide prendra la forme d'une subvention directe couvrant le déficit de financement.[...]

Source : Commission européenne

---

##### **Logistique : Haropa Port poursuit ses investissements dans le multimodal et la décarbonation**

Les ports du Havre, Rouen et Paris, qui ont fusionné en juin 2021, ont vu leur trafic augmenter de 2% en 2022 malgré un contexte international difficile. Cette année, ils entendent poursuivre leurs investissements dans la décarbonation et la structuration du corridor logistique multimodal. [...]

Sur fond d'une baisse globale du trafic de conteneurs sur le range Nord, les ports tricolores ont consolidé leur position. [...]

##### La part du ferroviaire et du fluvial en légère hausse

C'ETAIT L'UN DES OBJECTIFS DE LA FUSION DES TROIS PORTS EN 2021 : DEVELOPPER UN CORRIDOR LOGISTIQUE POUR ACHEMINER DES MARCHANDISES JUSQU'AU CŒUR DU PRINCIPAL BASSIN DE CONSOMMATION FRANÇAIS SANS PASSER PAR LA ROUTE.[...]

Les projets de développement du multimodal sont nombreux cette année.[...]

Objectif : la mise en place d'un terminal trimodal, ferroviaire et fluvial, dédié à la desserte en conteneurs de la zone du Grand Paris.[...]

Les métropoles du Havre, Rouen, Paris et Haropa Port ont retenu 21 dossiers pour le premier appel à manifestation d'intérêt destiné à développer une logistique urbaine fluviale et décarbonée sur 32 sites de l'axe Seine.

#### 19 % DES INVESTISSEMENTS DANS LA DECARBONATION EN 2023 [...]

Haropa Port entend en effet créer un cluster industriel décarboné de pointe sur l'axe Seine grâce à plusieurs projets. Ainsi de **la zone industrielle bas carbone (ZIBaC)** et ses trois zones industrialoportuaires, en réponse à l'appel à projets lancé par l'Ademe en mars 2022.

Par ailleurs, la plus grande plateforme multimodale d'Ile-de-France produira bientôt une **énergie verte** à partir de biodéchets. L'entreprise **Paprec** a en effet été sélectionnée pour concevoir et exploiter la future unité de méthanisation des biodéchets des ménages franciliens sur le port de Gennevilliers.[...]

Avec 52 compagnies maritimes, quelque 3500 offres commerciales et des liaisons avec 620 ports, Haropa Port a été classé en 2020 **16<sup>e</sup> port le mieux connecté** au monde par la Cnuced.

Source : sophie.creusillet@lemoci.com

---

### **Axe Nord : les ambitions d'une nouvelle feuille de route qui se veut « opérationnelle »**

Lors de la récente réunion du conseil de coopération interportuaire et logistique de l'axe Nord (CILAN), une nouvelle feuille de route a été validée et va mobiliser en 2024 les acteurs du transport et de la logistique des Hauts-de-France.

Cette feuille de route s'inscrit dans le contexte de l'accord trouvé dans les Hauts-de-France sur le volet mobilité du contrat de projet Etat-Région (CPER, dont la signature sera prochainement officialisée par les deux parties, NDLR) qui programme des investissements très élevés dans les infrastructures de transport. Des projets majeurs sont prévus dans la région, dont la liaison Seine-Escaut et le canal Seine-Nord Europe, le projet Cap 2020 d'extension du terminal à conteneurs de Dunkerque Port. Il convient de les préparer et de les anticiper.

La nouvelle feuille de route s'inscrit également dans les stratégies nationales bas carbone, portuaire, fret ferroviaire, ainsi que dans les priorités du comité interministériel de la logistique.

Source : Clotilde Martin NPI Magazine

---

### **Le code des douanes de l'Union redessine le paysage des régimes particuliers.**

La société Euroserum fait partie du pôle nutrition et ingrédients laitiers du groupe SODIAAL, 1ère coopérative laitière française, 3e en Europe et 5e au plan mondial.

Elle possède en outre 2 filiales (en Espagne et République tchèque).[...]

#### Quels sont les enjeux de la fonction douane chez Euroserum ?

Véronique Bouillet, responsable du service douane :

« J'ai pris mes fonctions chez Euroserum en 2001 pour créer et prendre la direction du service douane. La société, en pleine expansion, devait se doter de procédures douanières à la hauteur de son développement international, avec notamment la mise en place d'une PDU (procédure de domiciliation unique) dont le périmètre n'a fait que s'agrandir par la suite. [...]

La société a eu très tôt la volonté d'optimiser toutes les procédures douanières dont elle bénéficiait, notamment les régimes particuliers. [...]

Nous bénéficions de plusieurs simplifications douanières : nous sommes exportateur agréé (EA) depuis 2012 et opérateur économique agréé (OEA) depuis 2012. Les OEA C profitent désormais d'une caution abaissée à 0 %.

Quels gains ou opportunités retirez-vous des régimes particuliers ?

V. B. : Nous bénéficions essentiellement de deux régimes. Le calcul est simple : nous pouvons réduire nos coûts d'achat jusqu'à 700 000 euros par an. »

Source : Douane magazine

## Annexe 5. Les coûts de transport

### Coût CNR pour une journée d'exploitation de 10,1 heures

	Terme kilométrique avec péages	Terme horaire	Terme journalier	Terme horaire groupe froid
Longue distance 40 T	0,615	27,08	198,35	
Longue distance 40 T frigo frais	0,605	30,64	244,68	2,54
Régional 40 T	0,582	24,73	190,91	
Porte conteneur 40 T	0,674	20,68	173,36	
Régional porteur	0,457	20,65	216,48	
Longue distance 40 T GNL	0,539	24,97	209,53	
Régional GNC	0,559	23,4	192,55	

Le prix du transport entre Felixstowe et Lyon est estimé de 1650 € pour 33 palettes

### Coût moyen du transport maritime « All in »

Départ	Arrivée	20'	40'	RF 20'	RF 40'
E-U - Côte Est	Méditerranée	1047	1399	2660	3188






Méditerranée	E-U - Côte Est	1784	2518	3824	4688
E-U - Côte Est	Europe - Nord	1970	2234	4265	5722
Europe - Nord	E-U - Côte Est	1625	2123	3769	5038
Asie	Méditerranée	7785	12758	9845	15322
Méditerranée	Asie	770	993	991	1253
Asie	Europe - Nord	4233	8566	5633	12154
Europe - Nord	Asie	440	603	623	976
Brésil	Méditerranée	924	1029	1472	1743
Méditerranée	Brésil	1015	1512	1765	2516
Brésil	Europe - Nord	1122	1334	1858	2054
Europe - Nord	Brésil	544	838	1045	1397

**RF : Reefer**

## Annexe 6. Distancier (en kilomètre)

	Belgique	Luxembourg	Pays-Bas	Suède	Norvège	Allemagne	Italie	Espagne	Portugal	Marseille Fos	Le Havre	Dunkerque	Bayonne
Dunkerque	158	377	320	153	1637	886	1727	1562	2031	1067	292	-	1019
Biarritz	1086	1142	1281	2642	2472	1828	1560	504	966	705	849	1075	10
Péronne	177	338	374	1641	1684	922	1577	1406	1875	928	237	166	905
Bordeaux	889	970	1086	2353	2397	1634	1551	691	1161	595	688	878	185
Rennes	667	714	852	2218	2049	1400	1730	1156	1619	1052	274	572	651
Strasbourg	435	259	605	1673	1515	751	1048	1651	2114	801	694	605	1146
Bonneuil sur Marne	322	404	514	1874	1705	1056	1424	1275	1553	777	217	312	770
Lyon	729	583	920	2152	1993	1234	979	1243	1701	314	655	771	735
Clermont Ferrand	742	688	926	2129	2287	1369	1137	1061	1522	474	594	759	604
Marseille	1048	862	1229	2461	2303	1543	894	1109	1658	-	966	1067	693
Le Havre	404	565	599	1964	1795	1146	1617	1346	1807	966	-	292	839

## Annexe 7. Informations douanières pour l'importation de cires végétales et animales en France

Droits de douane, droits additionnels et autres droits	Domaines des fiscalités (TVA, taxes...)	Antidumping et mesures de rétorsions	Prohibitions Restrictions	Octroi de mer	Restitutions
<b>103 - Droit pays tiers</b>					
<p>Nomenclature :  <b>15 21 10 00 00</b> Renvoi : <b>TN701</b> : Conformément au règlement (UE) n° 692/2014 du Conseil (JO L 183, p. 9), il est interdit d'importer<sup>+</sup></p> <p>Pays : BR - Brésil ; CN - Chine ; GB - Royaume-Uni ; MX - Mexique ; MY - Malaisie ; PH - Philippines ; US - Etats-Unis ; ( 1011 - ERGA OMNES )</p> <p>Préférences :</p> <p><b>100 - Taux de droit de douane erga omnes appliqués aux pays tiers</b></p> <p><b>150 - Admission dans un code NC subordonnée à la présentation d'un certificat particulier</b></p> <p>Taux/conditions : 5%</p>					
<b>TVA - TVA normale</b>					
<p>Nomenclature :  <b>15 21 10 00 00</b> Renvoi : <b>TN701</b> : Conformément au règlement (UE) n° 692/2014 du Conseil (JO L 183, p. 9), il est interdit d'importer<sup>+</sup></p> <p>Pays : BR - Brésil ; CN - Chine ; GB - Royaume-Uni ; MX - Mexique ; MY - Malaisie ; PH - Philippines ; US - Etats-Unis ; ( FR01 - UE + pays tiers + DOM )</p> <p>Territoire d'application : METRO - France continentale, Corse.</p> <p>Taux/conditions : 20%</p>					
<p>Nomenclature :  <b>15 21 10 00 00</b> Renvoi : <b>TN701</b> : Conformément au règlement (UE) n° 692/2014 du Conseil (JO L 183, p. 9), il est interdit d'importer<sup>+</sup></p> <p>Pays : BR - Brésil ; CN - Chine ; GB - Royaume-Uni ; MX - Mexique ; MY - Malaisie ; PH - Philippines ; US - Etats-Unis ; ( FR01 - UE + pays tiers + DOM )</p> <p>Territoire d'application : MGPRES - Martinique, Guadeloupe, Réunion</p> <p>Taux/conditions : 8,5%</p> <p>Renvoi <b>63002</b> : dans les départements de la Guadeloupe, de la Martinique et de la Réunion, le taux normal de TVA est fixé à 8,5 pour cent et le taux réduit à 2,10 pour<sup>+</sup></p>					

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

### Contexte du cas

L'entreprise ADC solution souhaite changer de cap. Après plusieurs années de statu quo et face aux difficultés logistiques et douanières liées au Brexit, aux difficultés d'approvisionnement et aux modifications de la demande, l'entreprise lance une réflexion autour de trois projets :

- o Rapatrier en France base dans laquelle nous continuerons à stocker les produits de base. En revanche, les matières premières destinées à la fabrication des cires formulées seront désormais directement acheminées à l'usine de production de Lyon. Il s'agit notamment d'identifier un lieu d'implantation optimal, et de définir les principales caractéristiques de ce nouvel entrepôt.
- o Trouver des solutions pour optimiser nos procédures douanières afin de limiter au maximum à la fois le montant des droits de douane et taxes à acquitter et limiter nos besoins de trésorerie liés à leur paiement.
- o Proposer une ou des stratégie(s) de transport (amont/aval/intersites) en recherchant les avantages et inconvénients pour chacune d'elles. Les pistes possibles sont : la renégociation des incoterms, le lancement d'appel(s) d'offre(s) auprès de transporteurs, le recours à un commissionnaire pour l'ensemble de l'organisation.

Les candidats devaient présenter une proposition argumentée pour chacun de ces trois projets afin d'éclairer l'entreprise dans ses choix et faciliter sa prise de décision.

### Éléments de correction :

#### 1er projet : Rapatrier en France notre base logistique

##### 1.1. Choix de la localisation

Après étude de la répartition du marché d'ADC à l'exportation, nous constatons que les principaux clients sont basés en Europe du Nord (80%). Il semble donc judicieux de positionner la base logistique dans la moitié nord de la France.

En s'appuyant sur l'annexe 2, plusieurs villes arrivent en tête du scoring : Marseille, Strasbourg, Lyon et Bonneuil sur Marne. Il est intéressant de coefficienter le scoring afin de faire apparaître les critères prépondérants comme la desserte des infrastructures, l'utilisation du multi-modal, la proximité de Lyon.

Le candidat devra aussi s'appuyer sur la revue de presse pour étayer son argumentation. Des éléments cohérents avec la stratégie de l'entreprise (transition énergétique, multimodalité) devraient être énoncés (ex. Haropa port / projet [du canal Seine-Nord Europe](#)).

Le candidat pourra proposer des outils complémentaires pour le choix de la localisation, par exemple le calcul d'un barycentre.

Grâce aux annexes, le candidat a la possibilité de chiffrer les économies dans les coûts du transport en fonction de l'implantation de la base, sur le transport amont, intersite et aval international grâce aux tarifs maritimes et au coût CNR (en faisant des hypothèses de vitesse et de marge).

## 1.2. Évaluation de la surface de stockage

Le candidat doit également évaluer la surface de stockage nécessaire (palettier).

Le foncier étant peu disponible et très cher, un travail sur la hauteur pour gagner de la surface au sol est à privilégier.

Des questions pourront être soulevées sur l'achat, la location, voire la construction et de l'équipement (palettier existant, à planter, ...).

Le nouveau fournisseur chinois amène 575 palettes supplémentaires.

Sachant qu'un palettier permet de stocker  $3 \times 4 = 12$  palettes par travée, il faudra  $575/12 = 48$  travées

Raisonnement par bloc de 2 travées et une allée : surface  $2.7 \times (3.5 + 2) = 14.85$  m<sup>2</sup>

Il faudra  $48/2 = 24$  blocs

Donc la surface supplémentaire nécessaire sera de  $24 \times 14.85 = 356.40$  m<sup>2</sup>

Le nouvel entrepôt devra donc avoir une surface minimale de  $7500 + 356.4 = 7856.4$  m<sup>2</sup> - le stock destiné à Lyon puisque envoyé directement sur place.

Il faudra proposer un entrepôt avec un espace de préparation de commande et de réception, une zone sous douane pour dédouanement à domicile ou un entreposage sous douane et pour respecter l'exigence OEA F (partie sécurité sûreté).

Le bâtiment devra être climatisé (à minima une isolation performante) car les produits sont à température régulée. Dans le choix de l'aménagement, le candidat pourra proposer la méthode ABC par exemple.

L'entreprise étant certifiée ISO 14001, elle cherchera à avoir un bâtiment durable (HQE).

### 2ème projet : Trouver des solutions pour optimiser nos procédures douanières

Le candidat pourra revenir sur la situation liée au BREXIT. Par rapport à la situation actuelle, le déplacement de l'entrepôt en France permettra des gains sur les exportations en Europe. Cela permettra de mettre fin aux doubles formalités (importation en Grande Bretagne puis importation en Europe) et au délai d'attente aux frontières.

Recherche de régimes douaniers en suspension de droits et taxes

- Pour les importations avec une réexportation en l'état et pour les importations à destination des pays de l'UE, le régime particulier de « l'entrepôt sous douane » avec possibilité de préparation commande est intéressant. L'entreprise ne paye les droits et taxes qu'au fur et à mesure des sorties d'entrepôt. Cela permet à l'entreprise d'exonérer ou de repousser le paiement des taxes, et d'ainsi préserver sa trésorerie.
- Pour les importations destinées à la préparation des cires formulées, le régime particulier du perfectionnement actif peut être évoqué. Cela permet à l'entreprise d'exonérer le paiement des taxes sur importation et exportation du produit compensateur. Il n'y a pas d'avance de trésorerie.
- Un régime de transit systématique pour le dédouanement dans nos entrepôts en export et import.

L'entrepôt choisi devra donc être aménagé pour répondre aux exigences de sécurité et sûreté des entrepôts accueillant des marchandises non dédouanées.

Éviter les cautions lors des régimes de transit ou régime particulier avec la labellisation OEA-C ou F.

Faciliter les démarches en choisissant le DCN (dédouanement centralisé national) ou le DCC (dédouanement centralisé communautaire).

Il semble donc cohérent de continuer à conserver notre expertise en matière de douane avant d'optimiser au mieux ces procédures.

### **3ème projet : Proposer une ou des stratégie(s) de transport**

Actuellement, la gestion du transport n'est pas très cohérente : organisation du transport aval (incoterm FCA), du transport intersite mais pas du transport amont (vente FCA). Avec le changement d'implantation de la base logistique, c'est l'occasion de repenser cette gestion pour la rendre plus cohérente, en se posant la question du « faire » ou « faire faire ».

Pour les cires "brutes", le transport et la logistique sont des éléments clés puisqu'ils représentent 50% du prix de vente. Toute économie a une influence directe sur la marge.

Pour les cires formulées, l'enjeu est moindre.

Types de stratégie	Explications	Avantages	Inconvénients
<b>Renégociation des incoterms</b>	Proposer une solution cohérente entre l'achat et la vente. - Soit l'entreprise maîtrise le transport amont et aval, - Soit l'entreprise délègue au vendeur ou acheteur. Proposition cohérente = Passage en achat à incoterm DAP/DPU et vente FCA ou FCA en achat et DAP/DPU pour les ventes	Maîtrise ou non de l'organisation du maillon transport En choisissant les Incoterms les plus appropriés, l'entreprise peut mieux contrôler et prévoir les coûts liés au transport, aux assurances et aux formalités douanières.	Acceptation par le vendeur et ou acheteur Renégociation des prix pour intégrer les coûts du transport
<b>Lancement d'un AO auprès de transporteurs</b>	En lien avec le changement d'incoterm, la mise en concurrence des transporteurs peut permettre d'obtenir les meilleurs tarifs en fonction des destinations. Le candidat pourra proposer des critères de sélection des transporteurs pertinents pour l'entreprise (délai, qualité, traçabilité, CO2, etc.)	Optimisation du choix des transporteurs et donc meilleure maîtrise des coûts Profiter des meilleurs tarifs en fonction des spécificités/ avantages concurrentiels des transporteurs Accéder à des innovations sur les moyens de transport	Critères de choix Suivi qualité + critère évaluation réactualisation régulière Gestion lourde. La préparation et la gestion d'un AO peuvent être complexes et chronophages.
<b>Externaliser l'organisation du transport auprès d'un commissionnaire</b>	En lien avec le changement d'incoterm, le choix d'externaliser l'organisation du transport se pose.	Externaliser l'organisation du transport à un commissionnaire permet à l'entreprise de se concentrer sur ses activités principales, en se déchargeant du suivi transport (réduction également des responsabilités). Cela permet	perte de la maîtrise de l'organisation du transport sous traitance en cascade Dépendance vis-à-vis du commissionnaire critère choix coût (commissions ou frais de gestion facturés par le commissionnaire)

		<p>d'économiser du temps et des ressources internes.</p> <p>Expertise d'un professionnel</p> <p>Réseau étendu</p> <p>Flexibilité</p> <p>Réduction des coûts (optimisation des itinéraires, consolidation des expéditions, négociation des tarifs compétitifs avec les transporteurs)</p>	<p>Risque de confidentialité et de sécurité</p>
--	--	--	---