



## **Concours de recrutement du second degré**

### **Rapport de jury**

---

## **Concours : agrégation externe**

### **Section : économie et gestion toutes options**

### **Session 2019**

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

## SOMMAIRE

<a href="#">Message du président du concours</a>	3
<a href="#">Avertissement aux candidats</a>	5
<a href="#">Composition du jury</a>	5
<a href="#">Calendrier du concours</a>	5
<a href="#">Statistiques générales</a>	6
<b>Épreuves écrites d'admissibilité</b>	
1. <a href="#">Dissertation portant sur le management</a>	9
2. Composition à partir d'un dossier portant	
- soit sur les <a href="#">éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</a>	23
- soit sur l' <a href="#">économie</a>	28
2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
- <a href="#">option A</a> : Administration et ressources humaines	35
- <a href="#">option B</a> : Finance et contrôle	44
- <a href="#">option C</a> : Marketing	53
- <a href="#">option D</a> : Système d'information	70
<b>Épreuves orales d'admission</b>	
1. <a href="#">Leçon portant sur le management</a>	
2. Exposé portant :	
- soit sur les <a href="#">éléments généraux du droit et sur le droit des affaires</a>	
- soit sur l' <a href="#">économie</a>	
3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie	
- <a href="#">option A</a> : Administration et ressources humaines	80
- <a href="#">option B</a> : Finance et contrôle	115
- <a href="#">option C</a> : Marketing	140
- <a href="#">option D</a> : Système d'information	180
<a href="#">Prise en compte des valeurs de la République</a> dans les épreuves d'admission	189

## MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

*Ce rapport du jury est l'occasion pour le Président du concours d'établir un bilan de la session 2019. Avant de procéder à un tel bilan, je tiens en premier lieu à rendre hommage à l'ensemble des candidats présents aux différentes épreuves d'un concours qui, cette année comme les précédentes, ne s'est pas départi du niveau d'exigence et de rigueur qui font du concours d'agrégation d'économie et gestion, l'une des voies d'accès les plus prestigieuses au métier d'enseignant. Aux candidats malheureux, je veux exprimer tous mes encouragements en les invitant à poursuivre leurs efforts. Aux candidats admis, avec mes plus vives félicitations, j'adresse tous mes vœux de réussite dans leur future affectation et leurs perspectives de carrière, dans ce métier de professeur dont la mission demeure l'une des plus riches et des plus nobles.*

*La session 2019 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 94 candidats : 31 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 27 dans l'option B (Finance, comptabilité et contrôle), 34 dans l'option C (Marketing), 2 dans l'option D (Système d'information). Si l'ensemble des 94 postes mis au concours en 2019 ont pu être pourvus globalement, toutes options confondues, l'analyse des écarts entre postes pourvus et postes mis au concours, constatés au niveau de chaque option, donne à voir une réalité bien différente. Comme pour l'année 2018, c'est en option B que la difficulté à pourvoir tous les postes a été la plus élevée et ce, faute d'une barre d'admission suffisante : sur les 35 postes offerts au concours en B, seulement 27 ont été pourvus. Dans une moindre mesure, sur les 5 postes à pourvoir en option D, 2 ont été pourvus. En revanche, les moyennes obtenues par les candidats en option A et C ont permis non seulement de pourvoir tous les postes mis au concours (26), mais, après délibération du jury, d'inscrire 5 candidats de l'option A et 8 candidat de l'option C, en liste complémentaire, sans pour autant sacrifier une barre d'admission, fixée cette année au-delà d'un seuil de 7/20. Une telle difficulté à pourvoir tous les postes mis au concours résulte d'un niveau encore insuffisant et préoccupant des prestations fournies par les candidats, tant à l'écrit, qu'à l'oral.*

*Le nombre de postes mis au concours lors de la session 2019 est stable par rapport aux années précédentes si l'on tient compte du retrait de l'option E cette année : 94 postes contre 97 (3 postes en E) en 2018. Dans le même temps, nous avons constaté une baisse du nombre de candidats présents avec un total de 673 contre 735 en 2018. Le nombre des admis représente, globalement, 13,9 % des présents. Les moyennes obtenues par les derniers admis demeurent toujours à des niveaux relativement faibles. Afin de maintenir un niveau d'exigence acceptable, le jury a tenu cette année à fixer la barre d'admission à 7/20.*

*À l'analyse de la faiblesse des barres d'admission, au risque d'une répétition, je me permettrai d'attirer l'attention des candidats et d'insister sur les mêmes attendus que ceux formulés dans les rapports des années précédentes. Les attentes générales du jury portent toujours et avant tout sur :*

*- la connaissance des grands auteurs en économie et gestion, la maîtrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie. À ce titre, le jury constate que les références théoriques des candidats sont limitées et ne sont pas toujours adaptées au sujet et à la problématique. Une mise à jour de ces connaissances, en phase avec les derniers développements des idées, des concepts et des problématiques en droit, en économie et en gestion, semble avoir fait défaut à nombre de candidats. Cela est particulièrement regrettable dans l'épreuve de management où les derniers développements de l'analyse organisationnelle, comme ceux de la pensée stratégique, semblent avoir été ignorés. S'il est important pour un candidat à l'agrégation de bien maîtriser les concepts, techniques et méthodes spécifiques à la discipline qui structure l'option qu'il a choisie (A, B, C, D, E), il est*

*impératif de maîtriser les savoirs transversaux et fondamentaux qui fondent la culture et les compétences de base d'un agrégé d'économie et gestion : le droit, l'économie, le management.*

*- la capacité à mettre en œuvre et justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options à l'écrit comme à l'oral présentent des cas contextualisés tirés de situations réelles. Le jury regrette cependant le manque de contextualisation des connaissances mobilisées par les candidats et invite fortement les candidats à faire la démonstration de leurs capacités de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion dédiés.*

*À l'analyse de ces recommandations, la réussite à l'écrit comme à l'oral repose sur trois dimensions importantes :*

*- une capacité de conceptualisation qui suppose une maîtrise des concepts, théories et cadres de références fondamentaux, dans le cadre d'un travail de problématisation ;*

*- un effort de contextualisation qui implique une mise en perspective du sujet et de sa problématisation face aux enjeux et questionnements actuels et futurs sur les plans économiques, juridiques, managériaux, mais également sociétaux ;*

*- une aptitude à l'opérationnalisation qui porte sur la capacité des candidats à mettre leurs connaissances théoriques au service de situations concrètes en apportant des éclairages pertinents à des problématiques économiques, juridiques ou managériales, ancrées dans les pratiques des organisations et, plus généralement, dans la vie des affaires. Futurs professeurs agrégés, en classes préparatoires ou en sections de techniciens supérieurs, les candidats doivent également démontrer leurs aptitudes pédagogiques dans l'exercice d'une leçon qui peut mettre en jeu des questionnements complexes.*

*À ce premier ensemble d'éléments, il convient d'ajouter une connaissance théorique et pratique des valeurs de la République et d'insister également sur l'importance de la clarté d'expression, de l'argumentation et de la structuration des idées.*

*D'une manière générale, la connaissance de la réalité des entreprises et des événements récents de la vie des affaires sont indispensables dans toutes les épreuves.*

*En souhaitant aux futurs et futures candidats et candidates une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2020, je vous invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui vous sont données par les commissions du jury en charge des différentes épreuves.*

*Que les membres du jury, les présidents de commission et les membres du directoire soient ici remerciés pour leur dévouement et leur implication. Je tiens tout particulièrement à remercier Fabienne Kéroulas, IA-IPR dans l'Académie Versailles, qui, exerce avec beaucoup d'efficacité et de rigueur les fonctions de secrétaire général du concours. Tous mes plus vifs remerciements vont à Miriam Bénac et Pierre Vinard, IGEN, qui assurent avec rigueur et compétence la Vice-Présidence du concours. Ce rapport n'existerait pas sans le travail remarquable réalisé par Pierre Vinard, IGEN, Vice-Président du concours.*

**Gérald Naro**

Professeur à l'université de Montpellier

Président du concours d'agrégation externe d'économie et gestion.

## **AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS**

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

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid137747/sujets-rapports-des-jurys-agregation-2019.html>

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

En outre les éléments concernant la session 2019 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse :

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/pid33963/se-reperer-dans-les-concours.html>

## **COMPOSITION DU JURY**

La composition du jury de la session 2019 a été publiée sur le site [www.devenirenseignant.gouv.fr](http://www.devenirenseignant.gouv.fr) (jusqu'à la publication des résultats d'admission).

## **CALENDRIER DU CONCOURS**

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu du 11 au 13 mars 2019.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 07 mai 2019

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée des Trois Sources de Bourg-lès-Valence. Elles ont débuté le 05/06/2019 et ont pris fin 20/06/2019.

La délibération d'admission a eu lieu le 21/06/2019.

Les résultats du concours ont été proclamés sur place le même jour.

**STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2019**

	Options	A	B	C	D	E	Total
<b>Général</b>	<b>Postes mis au concours</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>94</b>
	Candidats inscrits	649	507	829	91		<b>2076</b>
	Candidats présents	207	165	276	25		<b>673</b>
	<b>Ratio admis/présents</b>	<b>31,9</b>	<b>32,5</b>	<b>33.3</b>	<b>27,5</b>		<b>32,42</b>
<b>Admissibilité</b>	<b>Candidats admissibles</b>	<b>53</b>	<b>69</b>	<b>61</b>	<b>10</b>		<b>193</b>
	Moyenne des candidats ayant composé	5.63	5.49	5.67	4.96		
	Moyenne des candidats admissibles	9.61	8.02	10.09	6.77		
	<b>Moyenne du dernier admissible</b>	<b>7.53</b>	<b>5.73</b>	<b>8.17</b>	<b>5.24</b>		
<b>Admission</b>	<b>Candidats admis</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>2</b>		<b>81</b>
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	8.77	7.40	8.98	6.79		
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10.76	9.14	10.56	8.85		
	<b>Moyenne du dernier admis</b>	<b>7.75</b>	<b>7.03</b>	<b>8.83</b>	<b>7.10</b>		
	<b>Inscrits sur liste complémentaire</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>		<b>13</b>
	<b>Barre liste complémentaire</b>	<b>7.08</b>		<b>8.17</b>			
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	7.39		8.49			

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

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Postes à pourvoir	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125	122	97	94
Inscrits	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222	2246	2223	2076
Présents	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728	663	735	673
Admissibles	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242	228	205	193
Admis	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108	95	96	94

En 2019, liste complémentaire de 13 postes.

**Barres d'admission\***

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Option A	7,35	8,05	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5	6,79	6,51	6,79	7,26	7,08
Option B	7,5	7,4	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75	6,42	6,40	6,43	7,05	7,03
Option C	7,5	7,75	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08	6,83	7	6,72	7,51	8,83
Option D	7,5	6,8	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08	6,35	6,73	7,35	7,03	7,10
Option E														7,00	7,92	6,96	6,54	7,08	9,23	

\* En tenant compte de la liste complémentaire

## **ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ**



# 1) DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

## Sujet : Perception des règles et organisations

### 1. Les résultats de la session 2019

<b>Nombre de copies : 722</b>		
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	4,69	
Note la plus élevée	16	
Note la plus basse	0,5	
Écart-type	3,57	
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	433	59,97%
Comprises entre 5 et moins de 10	208	28,81%
Comprises entre 10 et moins de 14	67	9,28
Égales ou supérieures à 14	14	1,94%

Comparaisons avec les années précédentes :

	2018	2017
Moyenne	4,81	3,89
Ecart type	3,23	2,95
Intervalle de notes	De 0 à 15	De 0 à 16
Notes inférieures à 5 en %	54,55%	65,43%
Notes comprises entre 5 et moins de 10	35,96%	29,57%
Comprises entre 10 et moins de 14	7,33%	4,57%
Égales ou supérieures à 14	2,17%	0,43%

Le nombre d'agrégatifs ayant composé en Management pour cette session 2019 est en légère baisse au regard de la session précédente (-2,03% par rapport à 2018 contre +5,29% pour 2017). La moyenne baisse de -0,12 point par rapport à 2018 (mais +0,80 point par rapport à 2017). La disparité des notes se creuse (effet sablier) : le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en hausse (+5,42 points par rapport à 2018) tout comme le pourcentage des candidats ayant eu une note égale ou supérieure à 10 (+1,72 points par rapport à 2018 et +6,22 points par rapport à 2017).

Cette tendance s'explique d'une part, par un investissement plus important de certains candidats dans la préparation à cette épreuve, conformément aux recommandations figurant dans les précédents rapports du jury et, d'autre part, par la nécessaire réflexion induite par le sujet 2019.

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet proposé cette année était le suivant : « Perception des règles et organisations ». L'idée des concepteurs était de proposer un thème large, en principe abordé par les agrégatifs, mais sans constituer pour autant un sujet central

d'étude. Ainsi, ce dernier rompait avec ceux des sessions précédentes : il ne mettait pas directement en relation deux notions fortes mais invitait plutôt les candidats à réfléchir à un thème de portée générale : celui du rapport à la règle.

Une des difficultés résidait dans la prise en compte des deux premiers termes du libellé puisqu'une (trop) rapide lecture pouvait amener à en négliger l'un des deux. Le sujet ne portait pas sur la règle *stricto sensu* mais sur la perception qu'en ont les acteurs qui y sont confrontés et les comportements qui peuvent en découler. Il était néanmoins possible de privilégier l'un de ces termes (sans pour autant oublier le second) pour guider sa réflexion.

Le pluriel du terme "organisations" conviait en outre à considérer cette dernière sous toutes ses formes : organisation des acteurs (groupes), institution (entité), processus organisationnel (mise en ordre d'un ensemble d'éléments estimés en désordre), relations entre entités (organisation du marché, organisation en réseau, structures inter-organisationnelles, etc.). En outre, le terme renvoyait aux entreprises, aux organisations publiques et aux associations.

Les concepteurs du sujet attendaient que les candidats :

- s'interrogent sur le bien-fondé des règles en s'attardant sur les attentes de ceux qui les émettent et sur leur application par ceux qui y sont soumis ;
- convoquent des théoriciens classiques et actuels pour étayer leur propos dans une démarche démonstrative ;
- illustrent par des exemples récents et pertinents les idées développées. La référence à des contextes variés (entreprises, organisations publiques et associations) et éclairants est toujours accueillie favorablement.

## **2.2- Analyse du sujet**

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

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats réfléchir à la place des règles formelles comme informelles dans les organisations. Il s'agissait de voir que la règle, d'abord envisagée le plus souvent comme une contrainte à laquelle il convient de se conformer, est avant tout pour les organisations un outil de gestion, de coordination, de cadrage des comportements. Il convenait d'aborder le point de vue tant de l'émetteur de la règle que celui des acteurs censés l'appliquer. La réflexion pouvait ensuite se faire autour de la mise en œuvre des règles édictées (respect, adaptation, transgression) en fonction du comportement et des attentes des acteurs (enjeux de pouvoir), du contexte opérationnel (fiabilité, urgence, etc.) et des éventuelles influences (individuelles et collectives). Le caractère évolutif des règles pouvait être traité concomitamment au thème du changement. Les dimensions internes et externes (règles de marché) devaient être abordées.

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

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

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

Une minorité de copies montre une réelle préparation à l'épreuve et l'intégration des conseils formulés dans les rapports de jury relatifs aux sessions précédentes : dans ces copies, le sujet est contextualisé, cadré, analysé, problématisé ; des références théoriques, mobilisées de manière pertinente, servent habilement une démonstration qui répond à une problématique clairement formulée. Les exemples illustratifs, soigneusement choisis, se placent au service de la réflexion.

Le jury déplore un nombre non négligeable de copies hors-sujet, traduisant un manque de rigueur très dommageable dans la définition des termes du sujet et dans leur articulation. Beaucoup de candidats ont présenté des développements sans rapport avec le sujet (certains comportant des développements importants d'économie et de droit notamment). Ce dernier est trop souvent pris comme prétexte à la simple évocation d'auteurs divers (tel concept cité « *au sens d'untel* » sans précision aucune) et à l'exposé de connaissances non contextualisées qui ne sauraient être valorisées. Un trop grand nombre de copies a rapidement éludé le terme de « perception » tandis que d'autres copies présentaient des développements épars, maladroitement recentrés sur le sujet par le rajout artificiel du terme « règle » de temps à autre.

Le sujet se voulait ouvert et autorisait plusieurs traitements en fonction de l'angle d'attaque choisi (la règle ou la perception comme terme central). On pouvait recourir à un plan déroulant (la règle perçue comme une contrainte qu'il faut savoir parfois dépasser) ou à un plan classique de type  $A \Rightarrow B$  et  $B \Rightarrow A$  (entre perception des règles d'une part et organisations d'autre part).

Le format de l'introduction est dans la majorité des cas maîtrisé mais les étapes de celle-ci s'avèrent souvent mal maîtrisées par les candidats.

L'intérêt d'une « accroche » est d'introduire un raisonnement ; il est donc intéressant de l'envisager directement en lien avec le sujet. Différents choix pertinents ont été faits, en rapport avec l'actualité (les transgressions de règles légales par certaines entreprises) ou avec des problématiques récentes (la modification des règles du jeu dans certains secteurs d'activité). D'autres choix, moins habiles, ont fréquemment été effectués (propos péremptores sur l'actualité sociale par exemple). Quelle qu'elle soit, l'accroche doit permettre de montrer d'emblée l'intérêt et l'actualité du sujet sans sacrifier à la rigueur attendue.

La définition des termes du sujet est parfois absente. Quand elle est réalisée, elle s'avère trop souvent imprécise, empêchant du même coup l'appréhension de toutes les dimensions du sujet. Le terme de « perception » a ainsi été très fréquemment assimilé à tort à « compréhension » ou « adhésion ». Le traitement du sujet décentre alors ce dernier, par l'évocation de thèmes tels que la communication ou la

motivation qui, s'ils pouvaient être abordés, ne constituaient par le cœur du sujet loin s'en faut. Très peu de candidats ont soulevé l'intérêt du « s » du terme « organisations ». Il invitait à considérer le sujet sous l'angle du processus et de la structuration, à appréhender sa portée interne et externe, et à évoquer tout type d'organisation (et pas seulement les grandes entreprises).

Certains candidats ont bien perçu la tension sous-jacente qui existe entre l'objectivité d'une règle édictée et la subjectivité de la perception des acteurs. Cette position affirmée les amenait alors à évoquer la place de la règle en tant que repère invariant, formalisé, et comme indication comportementale dont on peut (et parfois doit) s'affranchir. Elle poussait ensuite à traiter des contournements conscients ou inconscients, des transgressions affichées ou cachées et des jeux de pouvoir y afférant. D'autres candidats se sont cantonnés, parfois dans une approche historique maladroite, à comparer les organisations bureaucratiques aux organisations dites libérées, dans lesquelles les règles ne seraient plus de mise. D'autres enfin ont cru devoir rajouter artificiellement un concept tiers au sujet (« performance », « valeur », « décision », etc.) décentrant irrémédiablement ce dernier.

La problématisation pouvait se fonder sur un questionnement porteur : quelles raisons président à la mise en place de règles dans les organisations ? Comment émergent-elles ? Peut-il y avoir ambiguïté ou contradiction entre les règles ? Doivent-elles (peuvent-elles ?) être appliquées à la lettre ? Quels sont les impacts des règles sur les comportements individuels ? Sur les comportements collectifs ? Les déviations et les transgressions sont-elles à combattre et, dans ce cas avec quelles sanctions ? Sont-elles à encourager dans une logique de créativité et de développement ? Etc. De ces interrogations doit alors émerger une problématique à laquelle le développement se propose de répondre. Un nombre non négligeable de candidats élude cette étape, passant directement de la définition des termes du sujet à la problématique.

Quelques copies ne font pas apparaître clairement la problématique proposée (parfois il y en a deux). Les candidats traitent bien souvent du comportement des acteurs (oubliant que ceux qui édictent les règles le font dans un but particulier) face aux règles formelles (négligeant du même coup l'importance des règles informelles) instaurées au sein de l'entreprise (évacuant ainsi la dimension externe du sujet liée aux règles du jeu en vigueur sur un marché ou dans une industrie). Trop de copies confondent la problématique avec la formulation d'une question qui reprend, plus ou moins habilement, les termes du sujet une sous forme interrogative : « En quoi... ? », « Dans quelle mesure... ? », « Quels sont les enjeux... ? ». D'autres enfin rajoutent, parfois artificiellement, un concept tiers « prêt à l'emploi », ce qui a pour effet d'enfermer et de décentrer la réflexion (règles et performance par exemple).

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

- Privilégier les titres synthétiques et pertinents (les titres de trois lignes perdent en lisibilité) ;
- Veiller à la cohérence entre les titres et les développements (l'absence de cohérence obscurcit le raisonnement d'ensemble) ;

- Éviter les plans de type « catalogue » (ils ne font état d'aucune capacité de démonstration et d'argumentation).

Le sujet proposé s'appuie sur deux concepts : celui de règle et celui de perception. Une dissertation qui élude l'un des deux (le plus souvent le second) n'est donc pas satisfaisante. De la même manière, un plan qui consiste à développer le premier concept dans une partie, puis le second dans une autre, ne peut convenir. Enfin, structurer son propos en évoquant tour à tour les différents types d'organisation (entreprise, organisation publique et association) s'avère peu opérant.

Le jury constate une difficulté des candidats à structurer un raisonnement : des connaissances, parfois précises et illustrées sont présentées mais sans être utilisées comme des arguments au service d'une réelle démonstration. Un très grand nombre de copies révèlent un niveau de connaissances insuffisant (voire inexistant) : très peu (parfois aucune !) de références théoriques adaptées et une maîtrise approximative des concepts révèlent un manque de préparation à l'épreuve. Les références théoriques sont trop souvent saupoudrées sans être mises au service de la démonstration. Il ne suffit pas d'indiquer un auteur entre parenthèses ou un concept « *au sens de [tel auteur]* » pour en montrer la maîtrise et étayer sa réflexion. Certaines copies multiplient ainsi les références sans réelle pertinence ou efficacité, proposant un catalogue d'auteurs pas toujours mobilisés à bon escient.

Peu d'exemples ont par ailleurs été proposés par les candidats. Souvent la vision de l'organisation (et d'ailleurs de l'entreprise le plus fréquemment) s'avère quelque peu caricaturale ou angélique (cas de l'entreprise libérée par exemple).

Quasiment toutes les copies faisaient état d'une conclusion, ce qui démontre une bonne gestion du temps. Néanmoins, pour la partie « résumé », rares étaient celles qui démontraient d'un réel esprit de synthèse. Il arrive que la/le candidat(e) mobilise maladroitement des références théoriques ou des exemples non utilisés dans le corps du développement. Bien souvent la partie ouverture du sujet a été omise.

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

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

Cette année encore, le jury a constaté une maîtrise insuffisante de l'orthographe, des règles de grammaire et déplore souvent une syntaxe très approximative. Il rappelle que cette maîtrise est une exigence fondamentale dans le cadre d'un concours de recrutement d'enseignants amenés à produire des écrits. La nécessité de faire preuve d'une exemplarité orthographique vis-à-vis des élèves ou étudiants doit ici être rappelée.

Certaines copies sont difficilement lisibles, ce qui ne facilite pas le travail de compréhension des correcteurs.

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

Le jury réitère les conseils donnés les années précédentes.

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

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

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

Il est bon de rappeler que la contextualisation d'un sujet ne consiste pas uniquement à l'illustrer ou à montrer, coûte que coûte son actualité. Trop de candidats sont dans l'affirmation de lois générales sans nuance et sans contingence, de sorte qu'on peut systématiquement leur retourner un contre-exemple, quand ils ne se contredisent d'ailleurs pas eux-mêmes quelques lignes plus loin.

Le plan est un élément clé de l'évaluation des copies. Le jury, rappelle, comme l'an dernier, qu'un plan apparent facilite la structuration de la pensée et sa compréhension par le correcteur. De la même manière, la lecture est facilitée par des titres soigneusement rédigés (mais pas trop longs), des conclusions intermédiaires (servant de points d'étapes), une mise en page soignée. Plus généralement, le plan doit révéler la présence d'un fil conducteur, d'une démonstration guidée. La multiplication des sous-titres est la plupart du temps un obstacle à la clarté du propos. Un plan à deux niveaux (par exemple, deux parties et deux sous-parties) est amplement suffisant.

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

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

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

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

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

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

### Définition des termes du sujet

---

La notion de **règle** est difficile à définir de manière universelle. Elle couvre plusieurs champs scientifiques parmi lesquels le droit, l'économie, la sociologie, la psychologie ou encore les sciences de gestion. Elle peut être appréhendée de deux manières : comme une loi de la nature (*le soleil tourne autour de la Terre*) ou comme une convention instituée, qu'elle soit formelle ou informelle. C'est ce second sens qu'il faut ici retenir. En théorie des organisations, les règles occupent une place centrale dans les travaux sur la bureaucratie (Weber, 1921). Dans la vision wéberienne, la bureaucratie est une "bonne" forme d'organisation, dans laquelle les règles, parce qu'elles sont légitimes, protègent les individus de l'autorité non fondée de certains individus. C'est le modèle de légitimité « rationnelle légale », dans lequel le respect des règles s'impose. Les travaux des sociologues américains, dont ceux de Merton et Gouldner, vont approfondir les effets latents de la bureaucratie, et notamment le fait que les règles deviennent des objectifs en elles-mêmes (« déplacement des buts »). Ces travaux, certes anciens, permettent de mettre en avant les limites d'une focalisation excessive sur les règles et les jeux qui peuvent entourer les règles et leur perception. Romelaer (1998) présente la règle comme une « régularité de comportement qui est invoquée ou qui peut être invoquée comme norme, c'est-à-dire comme objectif, comme interdiction, comme standard ou comme justification » et

comme « des spécifications de comportements individuels ou collectifs, réellement vécus ou non, et posés comme référence, c'est-à-dire considérés dans les croyances et/ou les communications comme obligatoires, conseillés ou interdits ». Selon Shimanoff (1980), une règle est « une prescription à laquelle il est possible de se conformer et qui indique quel comportement est requis ou préféré ou prohibé dans des contextes déterminés. » La règle correspond ainsi à un principe, un procédé qui peut prendre la forme d'une injonction ou d'une interdiction (Terressac, 2003) qu'il convient d'appliquer pour obtenir un résultat attendu. C'est aussi une recommandation qui résulte d'une étude ou de l'expérience acquise et applicable dans un domaine donné pour atteindre une certaine fin. Dans ce cas, elle perd sa dimension impérative et relève davantage du conseil avisé. Une règle est un principe supposé diriger le raisonnement ou la conduite, et la signification en est fondamentalement normative (Cometti, 2008). C'est une affirmation explicite indiquant au manager ce qu'il doit ou ne doit pas faire dans une situation donnée. C'est en ce sens que la règle contraint ou guide l'action (Favereau et Le Gall, 2009). Elle contribue à définir un cadre pour le développement des pratiques de management (Brasseur, Chabault, et Jan-Kerguistel, 2018). Qu'elle soit gravée ou non dans le marbre, elle oriente les conduites par le commandement qu'elle édicte et par les sanctions qu'un manquement à son égard peut entraîner (Lallement, Terressac, 2003). En psychologie cognitive, une règle est une procédure qui relie des actions (comportement ou acte cognitif) à une représentation de l'environnement (structure du type « Si... alors » - Newell et Simon, 1972, Holland, 1986)). Plusieurs typologies existent :

- règles formelles / règles informelles (Barnard, 1938) ;
- règles affichées / règles effectives (Reynaud, 1993) ;
- règles organisationnelles / règles de l'équipe (Pinto, 1993) ;
- règles techniques / règles sociales (Dodier, 1996) ;
- micro-règles / macro-règles (Joffre, 2006) ;
- méta-règles / règles de design (Retour et Krohmer, 2006).

L'expression "règles du jeu" définit des possibilités d'action (une certaine liberté de choix et d'action) qui s'offrent à un acteur donné dans une situation considérée. Ce dernier peut être un individu ou une organisation. Ainsi cette expression peut être employée :

- en sociologie : lorsque l'on tente de comprendre l'action collective (à relier au système d'action concret décrit par Crozier et Friedberg, 1977) ;
- en management stratégique, dans deux principaux corpus : celui de l'analyse concurrentielle (principalement des années 1980-1990) d'une part, et celui de l'innovation d'autre part.

La **perception** correspond tout d'abord à l'acte par lequel l'individu prend connaissance d'un élément, d'une situation, d'un évènement réel qui lui est extérieur *via* la sélection d'un certain nombre d'informations. La perception renvoie ensuite à un schéma psychologique complexe au travers duquel l'esprit se forme une représentation de l'objet observé. Il s'agit d'un processus de traduction du réel qui se décline en plusieurs opérations successives : l'organisation des informations retenues (recoupement, analogies, mises en perspective, etc.), leur interprétation (décodage qui fait sens) et la globalisation impressionniste qui couronne l'ensemble (A. Bailly, 2013). La perception dépend de plusieurs facteurs : de l'observateur (sa personnalité, ses centres d'intérêt, son vécu, etc.), de l'objet observé et du contexte d'observation. Plusieurs individus peuvent ainsi observer une même chose et la



percevoir différemment. De la même manière, un même individu peut percevoir différemment une même situation à des instants différents (contexte changeant). La perception peut être influencée (expérience de Sherif, 1933). Cette influence peut être imputée à un individu (relation de pouvoir) ou résulter d'une dynamique collective (Lewin, 1943). Se conformer à la perception collective permet de répondre à un besoin d'appartenance (aspect psychosocial) et d'obtenir une lecture jugée meilleure de la réalité (aspect cognitif). La question de la perception des règles se pose autant du côté de l'émetteur que des destinataires (Cf. typologie de Gouldner, 1954). Des biais ou des différences de perception peuvent ainsi apparaître aux différents niveaux, comme dans les théories de la communication. La perception des règles peut en outre varier selon le contexte culturel (Cf. le rapport à la règle).

L'**organisation** apparaît comme un tout ordonné, construit, fabriqué, qui comporte un caractère artificiel et concret (Hayek, 1973). Par extension de la définition de l'entreprise de Reix, toute organisation peut être appréhendée comme « un système socio-technique complexe dont le fonctionnement repose sur l'enchevêtrement de principes écrits et formels, d'éléments construits par les agents et qui relèvent de l'informel et du tacite » (Reix, 1995). L'organisation est un lieu de compromis et de transformation de valeurs plus qu'elle n'est le lieu d'expression d'une valeur définie sur un mode exogène aux pratiques.

Le "s" invite à aborder la multiplicité des organisations :

- organisation des acteurs (groupes) ;
- institution (entité) – entreprises, organisations publiques, associations...
- processus organisationnel ;
- relations entre entités (organisation du marché, organisation en réseau, structures inter-organisationnelles, etc.).

## Contextualisation et problématisation

---

Exemple d'accroche : en 2010 qu'Alexandre Gérard, P.D.-G. de Chronoflex, décide de ne plus manager en fonction des 3% de salariés qui (selon lui) ne respectent pas les règles et d'adopter à cet égard un management libérateur. Un peu plus tôt, Airbnb (2008) et Uber (2009) voyaient le jour, remettant fondamentalement en cause les règles du jeu en vigueur dans les secteurs de l'hôtellerie et du transport de personnes.

Contextualisation : Les organisations actuelles s'inscrivent dans un environnement turbulent, notamment caractérisé par l'essor fulgurant du numérique (intelligence artificielle en tête), la modification des relations entre acteurs (développement des réseaux) et la modernisation de l'action publique (voir le récent programme "Action publique 2022"). Cette dynamique d'ensemble bouleverse bien des positions sur des marchés que l'on croyait pourtant stables (transport de personnes, hôtellerie, etc.). Dans le même temps, les organisations doivent relever plusieurs défis internes : repenser les structures en place (structures plates, ouvertes, collaboratives), répondre aux attentes des *millenials* qui arrivent sur le marché du travail (parvenir à gérer au mieux la diversité générationnelle), développer un management plus éthique et responsable, etc. Là encore, les impacts sont notables (passage dans les hôpitaux public d'une gestion centralisée à une gestion partagée par exemple). Dans un tel contexte, l'organisation apparaît plus que jamais comme un construit à la recherche d'un équilibre entre stabilité et changement. L'application de règles

établies peut permettre de fonder des repères, de (re)trouver une certaine permanence tant en interne qu'au regard des relations inter-organisationnelles. Mais face à certains impératifs d'agilité, transcender les règles peut sembler nécessaire. C'est à cet égard que les règles (sur les marchés comme en interne) sont antinomiques : elles constituent à la fois un moyen de parvenir à une certaine permanence et un carcan dont il faudrait savoir s'affranchir pour pouvoir évoluer. A l'instar de l'organisation, « la règle est confrontée à un paradoxe entre "agence" et "structure" » (Joffre, 2014). Pour structurantes qu'elles soient, les règles n'ont rien d'immuable ; elles apparaissent plutôt comme des « phénomènes naturels » susceptibles d'évoluer (Romelaer, 1998). Tout semble alors affaire de perception.

Problématisation : Le terme de perception des règles pose le problème du rapport à la règle. La règle, dans son élaboration et dans son application, renvoie à la question de sa légitimité. Le ressenti compte parfois plus que la réalité objective, pour les dirigeants qui les instaurent mais surtout aux yeux des acteurs qui sont censés les appliquer. Ainsi, une règle jugée légitime sera appliquée tandis qu'une règle estimée non légitime sera source de déviations ou de transgressions, de manière insidieuse (*slacks*) ou de façon délibérée (contournement jugé nécessaire). Le rapport à la règle n'est pas identique dans toutes les cultures. Les français seraient ainsi plus sensibles que les américains à la prise en compte du contexte dans lequel la règle trouve son application (Asselin et Mastron, 2004). Les règles organisationnelles sont en général d'abord associées à la contrainte. Elles sont appréhendées par les dirigeants comme un outil permettant de cadrer les comportements et de parvenir à une situation ou à un résultat prédéfini ; c'est leur rôle structurant qui est alors recherché par ceux qui instaurent des règles formelles. Elles sont perçues comme légitimes par les dirigeants en ce sens qu'elles solutionnent efficacement des problèmes rencontrés (Joffre, 2014). Les acteurs quant à eux y voient une entrave à leur autonomie d'action, voire de pensée (conditionnement opérant – Thorndike et Skinner, 1971). Ce qui appelle deux remarques : d'une part, la règle est par essence normative. Elle produit des repères d'analyse et d'action. Mais elle comporte également une dimension sociale : appliquée plus ou moins strictement, la règle devient ce que les individus en font. Il ne faut à cet égard pas sous-estimer les influences que certains leaders ou que les groupes peuvent avoir sur les perceptions individuelles. D'autre part, les règles informelles sont prégnantes dans l'organisation. Les pratiques, les routines, les initiatives font émerger des règles qui acquièrent, quand elles sont source d'efficacité, une certaine légitimité tant aux yeux des dirigeants qui les tolèrent dans une certaine mesure, qu'à l'égard des acteurs qui les produisent. Les acteurs développent alors une perception similaire de la règle (proximité cognitive – Nooteboom, 1999 ; Wuyts, Colombo et Dutta, 2005). Le caractère évolutif de la règle est également à considérer. Jugée utile, nécessaire ou incontournable à un instant t, telle règle peut devenir superflue, contre-productive ou sclérosante (et inversement) aux yeux des acteurs, en fonction des dynamiques internes (apprentissage) ou externes (relations de marchés) perçues. Outil porteur de stabilité (voire d'immobilisme) organisationnelle, la règle peut aussi devenir un levier du changement. D'une part, sur un plan interne : un certain nombre de règles non codifiées (routines, conventions) émergent au fil des apprentissages poussant ainsi au changement. Cette dynamique comporte une dimension politique : elle repose en grande partie sur la négociation et les relations de pouvoir entre les acteurs. D'autre part, sur un plan externe : une modification du cadre légal, une refonte des principes éthiques en vigueur ou encore une remise en cause des règles

du jeu du marché (le marché est ici vu comme une organisation – Marshall, 1920) sont susceptibles de modifier la perception des règles en place et d'insuffler une dynamique de rupture organisationnelle, stratégique, ou inter-organisationnelle. D'où le questionnement suivant : Pourquoi instaure-t-on des règles dans les organisations ? Comment émergent-elles ? Peut-il y avoir contradiction ou ambiguïté entre les règles ? Doivent-elles (peuvent-elles ?) être appliquées à la lettre ? Quels sont les impacts des règles sur les comportements individuels ? Sur les comportements collectifs ? Les déviances et les transgressions sont-elles à combattre et, dans ce cas avec quelles sanctions ? Sont-elles à encourager dans une logique de créativité et de développement ?

Problématique : elle peut se fonder sur l'ambivalence de la règle (contrainte et sanction versus socialisation et partage), sur les influences réciproque perception des règles-organisation ou encore sur la règle comme outil de gestion qu'il faut savoir parfois dépasser.

Éléments de développement (proposition de corrigé non exhaustif)

---

Un plan déroulant semble ici particulièrement opérant : Les règles ont un rôle structurant en tant qu'outil de gestion (I) mais doivent parfois être dépassées pour instaurer une nouvelle dynamique (II).

## **I – Les règles : des outils de gestion...**

### **A. L'instauration de règles permet d'améliorer la performance organisationnelle**

- La règle supprime l'incertitude  
Selon Weber (1921), l'application de règles et le caractère impersonnel de l'organisation qui en découle (la bureaucratie) assure l'obtention de résultats prédéfinis. Weick et Sutcliffe (2001) estiment qu'il conditionne la fiabilité et la sécurité dans certaines organisations.  
→ *Exemple : les HRO (High Reliability Organizations).*
- La règle est associée à une certaine forme de rationalité  
En définissant la "meilleure" manière d'accomplir une (des) tâche(s), Taylor (1911) définit le respect des règles qui en découle comme le moyen de rationaliser le travail.  
→ *Exemple : les manuels de procédures usités chez MacDonalds (néotaylorisme).*
- La règle est un outil de coordination  
La recherche d'une certaine cohérence organisationnelle pousse les dirigeants à définir une certaine permanence des méthodes. La standardisation par les procédés ou par les normes (Mintzberg, 1990) permet de coordonner efficacement l'activité, particulièrement dans des environnements simples, stables, matures.  
→ *Exemple : les établissements de soins (Hôpitaux, Ehpad, etc.).*

### **B. La relative stabilité du construit social s'inscrit dans le rapport à la règle**

- Les acteurs ont besoin de repères  
Pour travailler efficacement ensemble, les équipes ont besoin de repères, de références (Peters, 1999). Même lorsque les membres d'une équipe disposent d'une réelle autonomie d'action et de décision, l'existence d'objectifs clairs et de lignes directrices s'avère nécessaire dans un souci d'efficacité collective (Tannenbaum, 2012). La règle est ainsi un point de

référence, un élément essentiel de la construction de sens, permettant de lever les ambiguïtés (Weick, 1995) et de limiter les comparaisons sociales (Festinger, 1954).

→ Exemple : le Crédit Agricole a formalisé un Code de conduite « permettant [à chacun] d'adopter un comportement conforme à l'éthique et aux valeurs du Groupe ».

- Le corpus de règles fonde le bain social des acteurs  
Lorsque les individus veulent être acceptés par le groupe auquel ils appartiennent, ils sont conduits à se plier aux « normes de conformité ». Les groupes créent des normes, et ces normes sont consolidées par la socialisation de nouveaux membres du groupe (Allport, 1924). Les règles collectivement admises influencent le jugement et l'attitude des individus (Sherif, 1933 - Asch, 1951).
- La règle est un écran derrière lequel les acteurs peuvent se réfugier  
Selon Gouldner (1954), la règle joue le rôle d'un écran entre le supérieur et le subordonné : elle permet de réduire les relations interpersonnelles. D'une part, elle légitime le supérieur dans ses exigences ; d'autre part elle protège le subordonné qui la respecte d'une évaluation négative de son travail.
- La règle est un outil de marchandage (jeu politique)  
Le respect de la règle peut être appréhendé comme un moyen d'obtenir un(des) avantage(s), *via* un jeu de marchandages entre acteurs occupés à développer leur zone d'influence (Gouldner, 1954). Ainsi, le subordonné peut conditionner l'application de la règle à l'obtention d'une récompense quelconque tandis que, de son côté, le supérieur peut faire preuve d'une certaine souplesse dans l'application de la règle, là encore par intérêt.

### C. Les règles comme outil stratégique

- Les règles de contrôle (méta-règles) apparaissent pour Retour et Krohmer (2006) comme des ressources que les acteurs de terrain peuvent interpréter, mobiliser voire combiner en situation pour développer une compétence collective. La déclinaison de ces méta-règles au cours de l'action fait émerger des règles de pratiques (règles de design). La combinaison de ces deux niveaux de règles peut permettre le développement de capacités dynamiques (Teece, 1997).  
→ Exemple : les négociations entre firmes multinationales doivent respecter le cadre juridique dans lequel elles s'inscrivent (cas d'une fusion par exemple) et en principe réunir des dirigeants hauts placés entourés d'experts pour mener à bien les discussions.
- Suivre des règles simples et précises permet de bâtir une stratégie efficace  
Pour Ansoff (1965), bâtir une stratégie consiste à définir un « noyau dur » de règles à même de guider les décisions et les actions conformément aux orientations générales de l'organisation. La règle formalise ainsi la vision stratégique définie. « Les managers reconnaissent le besoin de quelques processus stratégiques clés et quelques règles simples à travers le chaos » environnant (Eisenhardt et Sull, 2001).  
→ Exemple : depuis 2010, chez Unilever, toute opération de croissance doit, pour être entérinée, respecter un principe de neutralité de l'empreinte écologique de la firme
- Renforcer les règles de marché pour créer des barrières à l'entrée

Le renforcement des règles permet aux firmes de se prémunir de certaines menaces (Porter, 1980). Le rôle des stratégies collectives, notamment dans le développement de standards, de règles communes, fait sens à cette fin.

→ *Exemple* : les AOC, dans lesquelles les acteurs définissent un cadre contraignant pour protéger leurs produits/marques

- La stabilisation des règles du jeu sur le marché permet aux acteurs en place de rentabiliser leurs positions stratégiques. Une telle stabilité permet en outre aux firmes (PME en tête) de trouver des niches parfois porteuses.

## II - ... qu'il faut parfois savoir dépasser

### A. L'application des règles est sources de dysfonctionnements

- L'application stricte des règles est source de dysfonctionnements (Merton, 1936, 1949). En se focalisant trop sur les règles, l'organisation peut en oublier ses objectifs. Ce sont les règles qui deviennent des objectifs en elles-mêmes, selon le phénomène de « déplacement des buts ».
- Les règles impersonnelles renforcent l'isolement du management intermédiaire  
Malgré la multiplicité des règles, des zones d'incertitude (Crozier, 1977) demeurent. Les managers intermédiaires sont alors pris dans un étau, entre la pression hiérarchique et l'apparition de pouvoirs parallèles.
- Les cultures n'ont pas le même rapport à la règle (possibilité de croiser avec la notion de règle avec les dimensions de Hofstede (1982, 1991), en particulier les axes individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, ou avec les compétences interculturelles fondamentales de Pestalozzi (2012)).

### B. Il est nécessaire de prendre de la distance dans l'application des règles

- La règle affichée (celle que souhaite imposer la hiérarchie) est nécessairement incomplète selon Reynaud (1993, 1999), parce que ses auteurs ont une vision erronée de la situation, parce que le contexte est mouvant, etc. La régulation sociale apparaît comme un compromis entre la règle affichée et la règle effective (celle que les acteurs admettent comme applicable). Les managers jouent ici un rôle clé : ils donnent du sens à la règle (*sensemaking*) et le communique aux acteurs de terrain (*sensegiving*).
- Les aménagements tacitement admis des règles peuvent constituer un puissant levier permettant l'instauration d'une dynamique du changement (schéma *unfreezing- freezing* de Lewin, 1947).  
→ *Exemple* : la mise en œuvre de la mécanisation dans des mines de charbon, citée par Emery et Trist. Les équipes qui se sont autonomisées et ont adopté leur propre division du travail (et non la division prescrite) s'avèrent plus performantes.
- L'apprentissage fait émerger de nouvelles règles  
Si des problèmes persistent, si les règles en vigueur dans l'organisation ne permettent pas (plus) de les solutionner, celle-ci va chercher de nouvelles alternatives, et donc changer les règles ou modifier celles qui existent (apprentissage en double boucle d'Argyris et Schön, 1978).
- Face à la complexité des règles, place aux arbitrages  
Face à la complexité des règles et cadres comptables, les entreprises ont la possibilité de modifier leur résultat et/ou états financiers, en optant pour les règles qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs : amélioration ou

détérioration du résultat ou des comptes, optimisation, ou, parfois, de combler un « vide » dans les textes comptables.

→ *Exemple : la comptabilité créative (Bonnet, 1995 ; Stolowy, 2000).*

C. La transgression des règles peut s'avérer opportune

- La transgression tolérée des règles (découplage, *slacks*) permet d'éviter les conflits (Coleman, 1990 – bureaucratie simulée ou modèle d'indulgence de Gouldner, 1954). Les déviations et les transgressions peuvent être plus efficaces que le strict respect des règles (environnements turbulents, organisations publiques).

→ *Exemple : la Tennessee Valley Authority, agence de développement régionale, survit car elle est cooptée par certaines parties prenantes de l'environnement, et adapte ses projets à leurs attentes (Selznick, 1949).*

- Les innovations foudroyantes (disruptives) permettent de réécrire les règles du jeu sectorielles (Downes et Nunes, 2013).

→ *Exemple : Ikea a introduit différentes innovations incrémentales (Schoettl, 2009) : intégration verticale, refonte de la chaîne de valeur, concept original de magasin...*

- Les stratégies de rupture visent à bouleverser les règles du jeu concurrentiel et les positions acquises (océans bleus de Kim et Mauborgne, 2005 - Lehman-Ortega et Roy, 2009).

→ *Exemple : la start-up Dollar Shave Club a bouleversé le marché du rasoir en développant dès 2012 un business model de rasoirs par abonnements obligeant du même coup Procter et Gamble à revoir son offre (Gillette).*

- Les alliances, dans une logique de coopération notamment (Brandenburger et Nalebuff, 1996), et les partenariats peuvent permettre de modifier les règles concurrentielles en place.

→ *Exemple : l'établissement de standard technologique au sein d'une industrie (Corbel et al., 2011) – cas du célèbre standard vidéo VHS vs. Betamax (Cusamano et al. 1992) ou de l'alliance entre Sony et Samsung (2003) pour développer les écrans LCD.*

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

Sujet : « **Propriété et entreprise** »

### 1. Les résultats de la session 2019

<b>Nombre de copies : 186</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	4,83
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0
Écart-type	3,28
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	101 (54,3%)
Comprises entre 5 et moins de 10	69 (37,1%)
Comprises entre 10 et moins de 14	11 (5,9%)
Égales ou supérieures à 14	5 (2,7%)

Le nombre de copies est en baisse significative par rapport à 2018 : 186 contre 209. La baisse est moins marquée comparativement à 2017 (194) et 2016 (193).

La moyenne de 4,83 est en baisse par rapport à 2018 (5,13) et 2017 (5,59) mais équivalente à 2016 (4,87). Antérieurement, la moyenne était plus haute : 5,66 (2015) – 5,32 (2014) – 6,01 (2013) – 5,54 (2012).

Comme en 2016, cette faible moyenne peut en partie s'expliquer par une proportion moins élevée de bonnes notes. 8,6 % des candidats ont obtenu au moins 10/20 en 2019, contre 14,85 % en 2018. Corrélativement, on compte davantage de copies entre 5/20 et moins de 10/20 : 37,1 % en 2019 contre 33% en 2018.

Cette répartition des notes se manifeste par un écart-type en baisse : 3,28 en 2019 contre 3,78 en 2018. L'écart type est proche de 2017 (3,37) et 2016 (3,31).

Un 0/20 éliminatoire a été attribué cette année.

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

Pour traiter le sujet, sept documents étaient à la disposition des candidats. Ces documents constituent des pistes de réflexion permettant d'orienter le sujet. Toutefois, le recours aux seuls documents est insuffisant pour répondre à l'exercice. Les candidats doivent avant tout mobiliser leurs connaissances juridiques se rapportant au sujet. Une approche transversale du sujet est attendue, apte à démontrer la maîtrise par les candidats des éléments généraux du droit et du droit des affaires.

**Document 1 :** *Protocole additionnel à la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (extrait)*. De ce texte se déduit le caractère fondamental du droit de propriété. Se manifeste également ici la problématique des restrictions à la propriété.

**Document 2 :** *Géraldine Goffaux-Callebaut, « Part sociale » Répertoire de droit des sociétés, Dalloz, septembre 2004 (Extrait)*. Ce texte doctrinal aborde les prérogatives attachées à la propriété en droit des sociétés. L'auteure distingue les droits pécuniaires des droits sociaux. Son propos illustre la question de l'objet de la propriété et celle du contrôle de l'entreprise.

**Document 3 :** *Cass. Com. 9 juillet 2013, n° 12-22.157 : Bulletin 2013, IV, n° 121*. Cet arrêt rendu par la Chambre commerciale de la Cour de cassation a trait aux inventions de salarié. Il pose la question générale de la propriété des fruits et produits de l'entreprise.

**Document 4 :** *Article 2367 du Code civil*. Cet article du Civil traite de la clause de réserve de propriété. Il illustre la question de l'utilisation de la propriété comme garantie de paiement.

**Document 5 :** *Cass. Civ. 3ème 28 janvier 2015, n° 14-10.013 : Bulletin 2015, III, n° 13*. Cet arrêt porte sur la limite temporelle du droit de jouissance spéciale de son bien que le propriétaire peut consentir. Hors limite définie par les parties, ce droit réel ne peut pas être perpétuel. À la question de l'instrumentalisation de la propriété s'ajoute celle de son rapport au temps.

**Document 6 :** *Décision n° 2014-692 DC du 27 mars 2014, loi visant à reconquérir l'économie réelle (Extrait)*. Cette décision du Conseil constitutionnel, portant sur la loi dite « Florange » pose la question des relations étroites entre le droit de propriété et la liberté d'entreprendre et de leur conflit potentiel avec le droit à l'emploi.

**Document 7 :** *Article L. 615-2 du code de la propriété intellectuelle*. Ce texte porte sur l'action en contrefaçon. Il soulève la question de la protection de la propriété intellectuelle.

## **2.2- Analyse du sujet**

Le sujet articule deux notions : la propriété d'une part, l'entreprise d'autre part. C'est cette mise en rapport, cette articulation, qu'il s'agit d'analyser.

Un point de vue économique et social permet une première approche du sujet. Propriété et entreprise paraissent ainsi indissociables. C'est l'entreprise qui permet de valoriser le capital – donc la propriété – au moyen du travail. La propriété concentre d'ailleurs les critiques sociales dirigées contre les excès du capitalisme. Elle serait la source de l'exploitation des travailleurs et des inégalités dans la société. Paradoxalement, on constate aujourd'hui une tendance des entreprises à s'alléger et à externaliser de plus en plus leurs éléments, dont la propriété des instruments de production. Cette dernière semble un frein au profit, compte tenu des contraintes et



responsabilités qui l'entourent.

Pour traiter juridiquement le sujet, un effort de définition est indispensable. Le rapport entre « propriété » et « entreprise » peut alors s'appréhender d'un **point de vue heuristique**, les deux notions s'éclairant l'une et l'autre.

Entreprise et propriété sont toutes deux l'objet de droits et libertés fondamentaux : Le droit de propriété est un droit de l'Homme, consacré par la Déclaration de 1789, mais aussi par la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (*cf. Doc. 1*). La liberté d'entreprendre ou liberté d'entreprise fait partie des libertés économiques. Formellement, elle ne figure pas dans les textes du bloc de constitutionnalité mais elle est consacrée par le Conseil constitutionnel, comme déduite de la liberté individuelle. Au niveau européen, la Charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne fait explicitement de la liberté d'entreprise un droit fondamental.

Si l'on s'attache aux définitions, des différences se font jour. On peut dire que la propriété est un droit réel, c'est la maîtrise d'une chose, le droit d'en user, d'en tirer profit et d'en disposer. L'entreprise, quant à elle, n'est ni une personne, ni un bien. Juridiquement parlant, il n'existe pas de propriété de l'entreprise. L'entreprise se présente plutôt comme la réunion de droits, de biens et de contrats au service d'une activité. Elle se définit par sa finalité. L'entreprise a un but, une raison. La propriété, en contrepoint, ne paraît pas répondre à une telle définition téléologique. Si elle poursuit un intérêt, celui-ci ne semble qu'égoïste. Des auteurs ont toutefois tenté de lui conférer une « fonction sociale ».

Derrière cette question du but ou de la finalité se dissimule celle des usages ou utilités. Le point de vue heuristique sur le rapport propriété – entreprise cède la place à un **point de vue instrumental**, qui révèle l'interdépendance de l'entreprise et de la propriété. La propriété est ainsi l'instrument par excellence pour contrôler et tirer profit de l'entreprise. Mais en retour, l'entreprise s'appuie sur la propriété pour poursuivre ses buts, réaliser ses actions. Les deux notions trouvent ainsi une articulation qu'il est possible de développer : à l'emprise de la propriété sur l'entreprise répond l'instrumentalisation de la propriété par l'entreprise.

Dans un premier temps, il est possible de montrer comment la propriété permet de contrôler l'entreprise et d'en tirer profit.

Le document 2 met en évidence le fait que la propriété des parts sociales confère des droits de type politique sur la gestion de l'entreprise. C'est le contrôle de l'entreprise. Mais ce même document montre aussi que la propriété des parts sociales permet de tirer profit de l'entreprise : l'associé est un créancier de la personne morale. La détention de parts sociales est alors une condition du profit. La créance de salaire et la participation aux résultats peuvent être vues comme des atténuations à ce principe. L'invention du salarié constitue quant à elle une exception (*cf. doc. 3*).

Dans un second temps, il peut être affirmé que la propriété constitue un instrument utile à la réalisation des activités de l'entreprise, qui peut toutefois s'avérer source de contraintes.

Du côté des utilités, la propriété peut être un instrument de garantie vis-à-vis des tiers (*cf doc. 4*). Elle permet de conférer un droit de jouissance spéciale (*cf doc. 5*). Elle assure une protection des inventions (*cf doc. 7*). Du côté des contraintes, des limitations du droit de propriété peuvent être instituées par la loi au nom d'autres finalités sociales, comme le droit à l'emploi (*cf doc. 6*). Par ailleurs, la propriété peut être source de responsabilité.

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

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

Dès l'introduction, les bonnes copies savent articuler les références philosophiques, économiques, sociales et juridiques que les notions de propriété et d'entreprise évoquent. Des auteurs comme Marx ou Proudhon sont cités. Des textes juridiques récents illustrent le propos, tel le *RGPD*. Les définitions juridiques de la propriété et de l'entreprise sont maîtrisées. Dans leurs développements, ces bonnes copies s'appuient sur toutes les branches du droit, révélant l'ampleur des connaissances de leurs auteurs, leur maîtrise des concepts juridiques et leur capacité critique.

Le caractère synthétique du sujet permettait en outre de faire preuve d'originalité, tant dans la problématique que dans le plan de la dissertation. Des copies montrent par exemple comment propriété et entreprise se différencient dans leur rapport au temps. Alors que la propriété se donne comme perpétuelle, l'entreprise se trouve nécessairement limitée, en raison de la durée du contrat de société.

Par contraste, de nombreuses copies révèlent des lacunes importantes dans la maîtrise des concepts juridiques élémentaires par leurs auteurs. Comme les années précédentes, on ne peut que déplorer ce défaut de culture juridique des candidats qui ne leur permet pas d'analyser correctement les documents annexés ni d'en tirer profit pour l'analyse. L'effort de problématisation est alors considérablement réduit, voire proche du néant, et les développements, trop succincts, sont construits par référence à des concepts non juridiques.

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

Une majorité de copies présentent formellement une introduction et des développements structurés. Trop souvent toutefois, les candidats n'ont pas su construire et exprimer une réelle problématique qui constitue pourtant l'objet même de l'épreuve de dissertation.

Il convient de rappeler que l'épreuve n'est pas une note de synthèse des documents. De trop nombreuses copies se contentent pourtant de reprendre la liste des documents et d'en proposer une simple paraphrase (du moins quand le document a été compris).

Enfin, il est difficile de ne pas mentionner les fautes d'orthographe et de syntaxe qui déparent certaines copies.

#### 4. Conseils aux candidats

Cette année encore, l'attention des candidats doit être attirée sur **la nécessité de maîtriser les concepts juridiques élémentaires**, comme la propriété, afin de traiter le sujet proposé. Les candidats doivent avant tout se doter d'une solide culture juridique générale leur permettant, ensuite, de s'aventurer dans le droit des affaires et le droit l'entreprise.

L'acquisition de ces connaissances, et leur mise à jour, repose sur la lecture d'ouvrages de référence, spécialement des manuels d'introduction au droit et de droit civil. Il est en outre attendu des candidats qu'ils consultent de manière régulière des revues juridiques générales et spécialisées. Un nombre infime de candidats se réfère à des auteurs ou évoque d'éventuels débats doctrinaux.

Les conseils habituels relatifs à la dissertation juridique peuvent ensuite être repris.

Sur le plan méthodologique, les candidats doivent consacrer un temps suffisant, d'une part, à l'analyse du sujet pour en identifier l'étendue et les composantes, d'autre part à la lecture des documents composant le dossier. L'essentiel du travail doit porter sur la recherche d'une problématique qui justifiera un plan et conditionnera la réflexion et l'ordonnement des idées.

Rappelons qu'une dissertation juridique répond à des exigences formelles : un plan généralement en deux parties et deux sous-parties équilibrées qui apparaissent clairement avec des titres. Un soin particulier doit être apporté à la rédaction des intitulés qui doivent être clairs et annoncer le contenu. Les sous-parties sont annoncées par des chapeaux introductifs.

L'introduction doit placer le sujet dans son contexte (historique, juridique, économique, social...), puis définir les termes et les concepts qu'il contient et, enfin, exposer la problématique retenue, c'est-à-dire la question à laquelle il faudra répondre en plusieurs étapes, conformément au plan choisi. La dernière phrase de l'introduction annoncera le plan retenu. Le tout doit être rédigé et s'enchaîner naturellement (rendant ainsi inutile le recours, pour l'annonce du plan, à de lourdes formules telles que « nous verrons dans une première partie ... puis dans une seconde partie... »).

Une conclusion n'est pas obligatoire mais il convient que le devoir s'achève sur quelques phrases situant le débat dans un cadre plus large, ouvrant ainsi des perspectives.

### 3) COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

Sujet : **Marché du travail, chômage et politiques de l'emploi**

#### 1. Les résultats de la session 2019

<b>Nombre de copies : 512</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	5,98
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Écart-type	3,68
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	221
Comprises entre 5 et moins de 10	207
Comprises entre 10 et moins de 14	64
Égales ou supérieures à 14	20

Cette année, 512 candidats ont composé en économie. Chiffre en léger recul par rapport à 2018 où 523 candidats avaient composé mais toutefois dans la moyenne des 5 dernières sessions.

La moyenne s'établit à 5,98 contre 5,54 en 2017. La moyenne de la session 2019 marque une légère progression par rapport aux moyennes des 5 dernières sessions. L'écart-type est de 3,68 et traduit une distribution des notes très asymétrique et très concentrée autour de la moyenne de l'épreuve.

Le nombre de prestations jugées « très satisfaisantes » par le jury (note supérieure à 14/20) est resté stable avec 20 copies contre 19 en 2018. Ces candidats ont démontré qu'ils avaient bien compris les enjeux du sujet, et qu'ils étaient en mesure de les exprimer avec clarté et rigueur. La proportion de très bonnes copies reste stable par rapport à la session précédente (3,9% en 2019 contre 3,6% en 2018).

64 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 10 et 14/20). Ils ont manifesté une bonne capacité d'analyse du sujet mais leurs prestations présentaient des maladresses de forme et/ou de fond. On observe une augmentation importante de cette catégorie de candidats puisqu'ils représentent 12,5% du total contre 9,1% en 2018, 6,1% en 2017 et 7,47% en 2016.

207 candidats ont manifesté des lacunes dans la méthodologie de la dissertation et/ou dans la maîtrise du sujet (Note comprise entre 5 et 10/20). Ils représentent 40,4% du total en 2019 contre 39,2% en 2018 (205 candidats). Cette tendance se vérifie également sur les 5 dernières sessions.

Enfin, 221 candidats ont obtenu une note inférieure ou égale à 5 (43,2% en 2019 contre 48% du total en 2018). Outre des problèmes évidents dans la méthodologie de l'épreuve, ces personnes n'ont pas compris le sujet, et se sont bien souvent livrées à de simples commentaires de documents. Cette catégorie tend à diminuer si l'on regarde les 5 dernières sessions.

Le jury se félicite que les candidats aient manifestement appliqué les conseils des précédents rapports et encourage les candidats à poursuivre en ce sens.

Finalement, l'augmentation de la moyenne des copies est liée à deux facteurs : (1) une hausse significative des prestations satisfaisantes, et (2) une part plus importante de notes comprises entre 5 et 10.

## **2. Le sujet**

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

### ***2.2- Analyse du sujet***

Le sujet invitait les candidats à s'interroger sur le triptyque travail, chômage et politiques de l'emploi. Original par la forme, le sujet était volontairement large et très classique. Le jury a fait le choix d'accompagner la mise en place de la réforme du programme d'économie en proposant un sujet permettant à tout candidat ayant suffisamment investi la préparation de proposer, au-delà des connaissances théoriques, une réelle analyse du sujet.

Il convenait de traiter le sujet sous l'angle de l'efficacité des politiques de l'emploi pour réduire le chômage mais le jury attendait une analyse plus fine, sur les questions d'effet d'hystérèse ou de persistance du chômage en lien avec les politiques de l'emploi. Il était attendu également une étude de l'impact de ces politiques de l'emploi, non pas sur le chômage mais sur l'emploi en termes de structure, de qualité, de négociation collective (insiders/outsiders), de cloisonnement des marchés du travail. Enfin, il convenait d'aborder l'aspect microéconomique des conséquences des politiques de l'emploi sur les choix individuels ainsi que des incitations (« nudges » par exemple) mises en place pour influencer sur ces derniers.

Pour aller plus loin, les candidats pouvaient élargir la discussion à l'impact des politiques de l'emploi comme outil de politique économique, en particulier aux mécanismes de stabilisateurs automatiques.

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

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

#### **Analyse des documents**

Les documents 1, 2 et 4 permettaient au candidat de mettre en lumière les liens entre le chômage et les politiques de l'emploi. Ils proposaient également un cadrage

géographique et temporel au sujet. Le document 4, tableau comparatif des systèmes d'assurance chômage en Europe, invitait à dépasser la simple comparaison des taux de chômage pour aller vers la question de l'efficacité relative des systèmes d'indemnisation.

Le document 3, qui présentait quelques conceptions théoriques du chômage, invitait le candidat à inclure dans l'analyse les différentes causes du chômage et les imperfections du marché du travail.

Le document 4 a souvent donné lieu à de longs paragraphes descriptifs. Le jury rappelle que l'épreuve de dissertation n'est absolument pas une synthèse de documents. En ce sens, il est inutile de décrire les documents dans le menu sans jamais les analyser, les confronter.

Le document 5 traitait des évolutions récentes du taux de chômage dans différents pays de l'OCDE, et pointait l'importance de prendre en compte pour les comparaisons les effets des variations des taux d'activité et de la durée du travail, mais aussi les situations de « halo » du chômage et de sous-emploi.

Les documents 6 et 7 invitaient le candidat à explorer les pistes du dialogue social et des « nudges ». Ils ont souvent fait l'objet d'un traitement parcellaire voire lacunaire de la part des candidats.

### **Maîtrise des concepts économiques**

La formulation du sujet et le choix des documents devaient amener les candidats à réfléchir, non pas à la stricte baisse du chômage mais à la question de l'efficacité des politiques de l'emploi sur le chômage et sur l'emploi. De trop nombreuses copies se sont bornées à décrire les mesures actives et passives, réduisant ainsi le sujet à la seule question du retour à l'emploi.

Il n'est pas demandé aux candidats de donner leur avis sur la politique de l'emploi conduite actuellement par le gouvernement, de spéculer sur sa réussite ou encore de parier sur une corrélation entre la politique conduite et la baisse du chômage. En effet, une baisse du chômage observée peut découler de multiples facteurs : les copies doivent s'appuyer sur les travaux empiriques et théoriques existants et ne pas prendre position sur les phénomènes pour lesquels les économistes n'ont pas encore le recul nécessaire. De même, la neutralité politique est de mise ; les « partis-pris » desservent généralement l'analyse économique du sujet en se faisant l'écho de lieux communs et d'images d'Épinal.

Dans l'analyse du sujet que nous avons proposée ci-dessus, les concepts évoqués appartiennent au socle de connaissances de base que doit maîtriser tout candidat à l'agrégation.

Les candidats devaient par conséquent maîtriser les concepts théoriques du marché du travail (Job search, contrats implicites, insiders/outsideurs, salaires d'efficience et appariement) ainsi que l'approche macroéconomique du chômage (opposition chômage classique/chômage keynésien, chômage naturel, frictionnel et structurel).

Le jury constate une fois encore que les théories mobilisées dans la majorité des copies se souvient aux théories du chômage les plus anciennes. Le jury regrette que les candidats n'aient pas exploré les développements théoriques plus contemporains.

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

#### **Sur la qualité de rédaction**

Les copies sont encore beaucoup trop souvent rédigées dans un français très approximatif. Le jury souhaite rappeler que le concours de l'agrégation vise à recruter des enseignants de haut niveau. Les enseignants ont un devoir d'exemplarité car c'est par eux que les élèves prennent conscience de l'importance de soigner la syntaxe, l'orthographe, la logique de l'argumentation...

#### **Sur la méthodologie de la rédaction**

Bien que le rapport de jury de 2018 ait fourni quelques éléments de méthodologie sur la rédaction d'une dissertation, et bien que ses conseils semblent avoir été suivis par les candidats, une trop grande majorité des copies ne maîtrise pas cet exercice. Un certain nombre de copies, outre leur longueur extrême, se bornent à paraphraser les documents ou à reprendre un photocopié de cours sans analyse du sujet. Le jury rappelle aux candidats que le plan s'articule classiquement en deux parties/ deux sous-parties et que l'intégration de graphiques doit s'inscrire dans la logique du développement. Les figures doivent être bien comprises et expliquées dans le but de gagner en précision quant à leur analyse. La problématisation des titres doit être soignée : les titres "à tiroir" séparés par « ... » ne permettent pas au jury de saisir aisément l'articulation retenue et doivent être évités.

## **4. Conseils aux candidats**

### **La préparation de l'épreuve**

Comme l'an passé, le jury a pu observer qu'une grande part des candidats ne maîtrisait pas les concepts économiques de base. Aussi, avant de se lancer à corps perdus dans la lecture de manuels très complets mais spécialisés dans un domaine précis, il est préférable de concentrer son attention sur des petits ouvrages synthétiques en économie. Ceux-ci ont l'avantage de fournir une vue d'ensemble des principaux concepts qu'il faut maîtriser, et de leur articulation. Comme l'an dernier, le jury rappelle que les agrégatifs ne doivent aborder les thématiques plus complexes que lorsque cette culture économique de base est acquise. La mise en place de thèmes ne doit pas faire oublier aux candidats que les concepts de base doivent être maîtrisés.

Ainsi pour compléter sa préparation, et en particulier aborder les thèmes, il est nécessaire de s'adonner à quelques lectures complémentaires :

- La presse économique et financière est une précieuse source d'exemples pour illustrer les dissertations.
- Les candidats peuvent également consulter régulièrement les blogs d'économistes de renom afin d'identifier les problématiques actuelles.
- Les livres de vulgarisation économique comme ceux de Tirole, Cohen, Krugman, Stiglitz... ont au moins deux vertus. Tout d'abord, ils permettent de se familiariser avec la théorie économique car celle-ci est exprimée dans un langage accessible. De plus, des illustrations accompagnent chacun des arguments. Ils permettront de compléter avantageusement sa base d'exemples.

Nous tenons néanmoins à souligner que ce travail doit s'accompagner de quelques précautions d'usage. Il convient tout d'abord d'identifier précisément le point de vue de l'auteur. Ensuite, il est nécessaire de diversifier ses sources de lecture. Cela évitera une lecture monolithique d'un phénomène, et cela enrichira le travail analytique de confrontation des argumentations.

### **L'analyse du sujet**

Le jury souhaite rappeler aux candidats que l'analyse du sujet est une étape indispensable pour proposer un travail de qualité. Il est même conseillé d'effectuer ce travail avant toute lecture des documents fournis.

Le candidat devra alors :

- définir les principaux termes du sujet ;
- analyser les mots de liaison, l'usage du pluriel... ;
- étudier les relations entre les termes du sujet, et notamment les différents sens de causalité ;
- identifier le cadre d'analyse du sujet et notamment son cadre spatio-temporel ;

Il est ensuite indispensable de mener une réflexion personnelle. Celle-ci doit mettre en évidence les principaux mécanismes et les faits en rapport avec le sujet. Une fois ce travail effectué, le candidat pourra décortiquer les documents fournis afin de compléter son travail.

Enfin, le candidat devra organiser ses arguments autour de deux grands axes qui constitueront ses deux parties.

### **Méthodologie de la dissertation**

Le rapport de jury de 2018 avait déjà fourni une méthodologie de la dissertation. Nous ne pouvons que reproduire ces éléments ici.

L'accroche peut prendre la forme d'une citation (si elle est connue avec exactitude), d'une donnée économique ou financière récente, d'un épisode économique



historique.... Il faut également exploiter l'accroche pour faire émerger le sujet ou ses principaux termes

*La discussion du sujet :*

- Définir avec soins l'ensemble des termes du sujet.
- Identifier les principales dimensions du sujet : normatif/positif, conjoncturel/structurel,...
- Définir le cadre spatial et temporel de l'analyse.

Ce travail préalable est indispensable pour déterminer ensuite les enjeux et la pertinence du sujet.

*La problématisation*

La problématique est la question à laquelle vous allez chercher à répondre. Elle doit être claire et elle ne doit pas dénaturer le sujet initial.

*Le plan*

Le plan doit être clair et découle logiquement de la problématisation et de la discussion menée précédemment. Un plan fournit au moins deux informations au jury :

- La capacité du candidat à organiser ses idées et à pouvoir les transmettre avec habileté. Cette qualité appartient au socle de compétences requises pour devenir enseignant.
- Mais il est aussi un premier indicateur, souvent largement représentatif, de la qualité du contenu de la copie.

Il est conseillé aux candidats de faire apparaître explicitement leur plan. Le jury peut alors aisément apprécier la structure de leur réflexion. Mais cette mise en exergue requiert que les candidats apportent un soin tout particulier à la formulation et à l'orthographe de ces titres car ils constituent les premiers éléments lus par le jury.

Enfin, l'originalité n'est pas toujours bonne conseillère. Si quelques rares candidats réussissent brillamment à étonner le correcteur, la plupart des autres tentatives se soldent par une incompréhension du jury. Mieux vaut donc adopter une attitude prudente en la matière. À ce propos, les titres journalistiques ou provocateurs doivent être proscrits. Ils doivent être courts et précis ; il convient d'éviter les longs titres.

*La rédaction*

La rédaction doit être simple et claire. La dissertation ne doit pas être un prétexte pour s'adonner à des exercices lyriques mal maîtrisés, les copies ne devraient pas excéder quinze à vingt pages.

À chaque paragraphe doit correspondre un argument, et autant que faire se peut, une illustration.

L'ensemble de la copie, de l'introduction à la conclusion, doit être fluide pour permettre au lecteur de comprendre aisément l'articulation des arguments. Les copies qui réussissent le mieux à satisfaire cette exigence sont aussi souvent celles qui ont le plus investi dans la compréhension du sujet, et qui obtiennent ainsi les meilleurs résultats.

### **Analyse des documents**

Les documents ne sauraient être une fin en soi. Ils doivent être complémentaires à la réflexion menée par les candidats. Néanmoins, il est très important d'analyser les documents avec rigueur. Par exemple, il faut prendre le temps de situer les textes d'auteur dans leur contexte historique, et notamment dans l'histoire de la pensée économique. Mais il est aussi indispensable de prendre le temps de décortiquer les éléments plus factuels.

### **5. Exemple de bonne copie**

Voir fichier joint en PDF

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

### OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

#### SUJET : L'ILOT CANNOIS

##### 1. Les résultats de la session 2019

	2016	2017	2018	2019
Nombre de copies	219	208	200	213
Distribution des notes				
Moyenne	5,06	5,66	4,38	5.56
Note la plus élevée	15	16,5	11,40	14.1
Note la plus basse	0,5	0	0,1	0.3
Écart-type	2,88	3,14	2,49	2.87
Répartition des notes en %				
Inférieures à 5	125(57,34 %)	96 (46,15 %)	118 (59%)	98 (46%)
Entre 5 et moins de 10	78 (35,78 %)	90 (43,26 %)	74 (37%)	96 (45%)
Entre 10 et moins de 14	14 (6,42 %)	17 (8,17 %)	8 (4%)	18 (8.5%)
Égales ou supérieures à 14	1 (0,46 %)	5 (2,40 %)	0 (0%)	1(0.5%)

La moyenne de cette session est supérieure à celle de l'année précédente et retrouve le niveau des années antérieures. La répartition montre toutefois une forte concentration de copies dont la note est inférieure à 5 (46%) et seulement 19 copies à 10 ou plus. Une seule copie a atteint la barre de 14.

Plusieurs facteurs nous semblent pouvoir expliquer au moins partiellement cette situation. Le sujet balayait le champ de la gestion des ressources humaines (RH), du droit appliqué à la gestion des RH et de la communication permettant aux candidats de trouver des contenus à développer. Les concepts étudiés étaient souvent des concepts classiques. Toutefois, même si les candidats ont pu s'appuyer sur des champs de connaissances qu'ils maîtrisaient mieux, l'absence ou la faiblesse des définitions des concepts mobilisés, le manque de références théoriques pertinentes et la méconnaissance de certains points du programme n'a pas permis de valoriser les copies.

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une organisation privée dans le domaine de l'hôtellerie-restauration de luxe, confrontée à une série de problématiques affectant sa gestion

des ressources humaines mais également ses choix en matière de communication organisationnelle.

Le sujet comportait trois parties : la première consistait en un diagnostic RH centré sur la notion de taux de turn over et sur la notion de RH différenciée. La deuxième portait sur la gestion du harcèlement moral au sein d'un établissement appartenant à un secteur (la haute gastronomie) dont la culture semble pouvoir admettre des comportements parfois proches de ce type de harcèlement. La troisième partie était centrée sur l'importance de la communication digitale au sein d'une organisation pour qui la e-réputation est un facteur clé de succès.

Le sujet a été conçu pour vérifier que le candidat avait travaillé l'ensemble du programme de l'option A, à savoir la gestion des ressources humaines, le droit appliqué à ce domaine, la communication des organisations et l'élaboration d'outils de gestion administrative dans les organisations. Les concepts proposés dans cette étude de cas étaient très souvent classiques et / ou très actuels (taux de turn over, harcèlement moral, digitalisation de la communication). Le sujet a également été conçu pour proposer une évaluation portant sur les capacités d'analyse du candidat, sur la pertinence et l'utilisation de ses apports théoriques et sur l'adéquation de ses solutions pratiques par rapport au cas étudié.

Le programme de l'option A porte sur cinq parties. Il est illusoire d'espérer réussir l'épreuve en faisant l'impasse sur l'une d'entre elles. Le sujet a aussi été voulu transversal, de façon à aborder tous les domaines du programme, tels qu'indiqués en gras :

1. Ressources humaines dans les organisations
  - **Stratégie et politique des ressources humaines**
  - **Diagnostic des ressources humaines**
  - **Processus relationnels**
  - Approches théoriques et analyse du travail
  - **Pilotage et performance des ressources humaines**
2. Gestion administrative dans les organisations
  - Processus administratifs et approche qualité
  - Structures et procédures informationnelles
  - Ordonnancement et gestion du temps
  - **Organisation du travail et gestion de projets**
  - **Modélisation et évaluation des activités administratives**
3. Gestion des ressources humaines
  - **Pratiques et dispositifs de gestion des ressources humaines**
  - Politique de rémunération
  - **Gestion des compétences**
  - **Formation et gestion des parcours**
  - **Conditions de travail**
  - Système d'information des ressources humaines
4. Communication
  - **Approches théoriques de la communication**
  - **Communication et réseaux**
  - **Communication interne, communication externe**
  - Communication interculturelle

- **Conception et mise en œuvre des actions de communication**

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

**2.2- Analyse du sujet**

**DOSSIER 1 Question 1 : Vous êtes chargé(e) par la direction des ressources humaines d'établir une note structurée présentant un diagnostic quantitatif et qualitatif des ressources humaines au sein de « L'îlot cannois ». A partir de ce diagnostic, vous formulerez des préconisations pour mettre en place une stratégie RH différenciée et cohérente. Appuyez-vous sur un cadre théorique adapté.**

La première question du premier dossier devait amener le candidat à montrer sa capacité à repérer, utiliser, analyser, synthétiser puis organiser un ensemble de données. Le candidat devait être capable de mener une analyse chiffrée complète et pas simplement citer deux ou trois chiffres. En présence de tableaux de données chiffrées, dans une phase de diagnostic, il est indispensable de calculer des taux, des pourcentages puis d'organiser son raisonnement pour mettre en évidence et en valeur l'analyse tirée de ces chiffres. Le candidat, en s'appuyant sur ces données chiffrées et sur les éléments de contextualisation devait ensuite mener une analyse qualitative pertinente portant sur plusieurs critères. Cette phase de diagnostic doit être structurée, organisée avec un plan apparent et logique. Le plan doit aider le correcteur à comprendre l'analyse menée par le candidat. La phase diagnostic ne peut donc se résumer à 2/3 pages de données sans lien entre elles.

Le candidat doit s'appuyer sur plusieurs compétences phares : *repérer* les données pertinentes et qu'il juge explicative parmi celles proposées dans les annexes, *utiliser* ces données à l'appui de son travail d'analyse, *analyser* un ou des phénomène(s) précis et circonstancié(s) qui doi(ven)t être repéré(s) et nommé(s) et qui doi(ven)t prendre appui sur un cadre théorique, *synthétiser* ce diagnostic de manière à en retirer l'essentiel puis l'*organiser* autour d'idées phares afin de le rendre lisible et compréhensible par le correcteur. Ce processus est d'autant plus important que ces dernières années, le diagnostic RH revient constamment dans les questions proposées au candidat. Les candidats seront donc particulièrement vigilants à l'ensemble de ces conseils.

Le candidat doit également lire avec une attention toute particulière les consignes proposées. Ici beaucoup de candidat n'ont pas analysé le terme « différencié » qui était pourtant une des tâches demandées. Le candidat devait mettre en évidence qu'une RH différenciée était indispensable vue la diversité des profils et des objectifs. Il devait pouvoir repérer la notion d'homme clé ou de talents et leur gestion particulière : il n'était pas possible de gérer de la même manière les extras et le sommelier champion du monde par exemple. Le candidat devait également appliquer ce concept au cas étudié en mettant en évidence la difficulté de mettre en place une RH différenciée dans une petite structure et le risque associé à cette RH d'oublier la

gestion des compétences collectives. Cette dimension critique n'a été que très peu abordée par les candidats. Or il est essentiel de garder un esprit critique et d'apporter des nuances aux concepts étudiés. Enfin, le candidat devait être capable de proposer des préconisations cohérentes par rapport au cas (la mise en place d'une crèche d'entreprise dans une toute petite structure sans espace dédié, essentiellement masculine et avec un taux de rotation important et des salariés très jeunes n'est pas une préconisation cohérente par exemple) et de mobiliser des références théoriques en appui de son analyse.

**DOSSIER 1 question 2 : En vous aidant d'analyses menées par des auteurs, vous clarifierez les enjeux du taux de rotation (ou *turn over*) au sein du secteur de l'Hôtellerie-Restauration et plus spécifiquement au sein de « L'îlot cannois ».**

La deuxième question du premier dossier devait amener le candidat à définir la notion de taux de rotation et à proposer une formule de calcul. Sur cette question absolument basique, les candidats n'ont que très peu proposé une définition ou une formule de calcul. La définition préalable du concept étudié est pourtant une étape clé que tout candidat doit mener pour toutes les questions. Nous ne saurons que trop recommander au candidat d'intérioriser ce conseil. Le nombre de points perdu faute de définition est réellement important.

Le candidat devait ensuite montrer qu'il savait utiliser la formule en l'appliquant au cas et proposer le calcul de taux de rotation au sein de l'îlot cannois en s'appuyant sur les données fournies. Il est impensable qu'on puisse clarifier des enjeux du taux de rotation de l'îlot cannois sans l'avoir au préalable calculé. Malheureusement, c'est ce qu'a fait la grande majorité des candidats. Les enjeux du taux de rotation devaient ensuite être classés, structurés, analysés à l'aide d'outils théoriques. Il s'agissait là aussi de présenter une analyse structurée et pas une juxtaposition d'éléments. Pour cela, la grille théorique était indispensable (elle était d'ailleurs mentionnée dans la question...). Enfin, il s'agissait pour le candidat de comprendre grâce aux annexes proposés qu'il n'était pas nécessairement souhaitable de lutter à tout prix contre le *turn over* qui reste un outil de gestion efficace dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Là encore, la capacité du candidat à avoir une analyse un peu distanciée a été valorisée. D'autant plus que cette dimension était très présente dans les annexes.

**DOSSIER 1 Question 3 : En utilisant toutes les ressources théoriques que vous jugerez pertinentes, vous présenterez un dispositif opérationnel que « L'îlot cannois » pourrait mettre en œuvre pour mieux maîtriser son taux de *turn over*.**

Cette question devait permettre au candidat de construire un dispositif opérationnel complet, cohérent avec le cas et concret. Le candidat doit donc être capable de percevoir, d'explicitier et de prendre en compte les contraintes du secteur de

l'hôtellerie-restauration, de la gastronomie de luxe et de l'îlot cannois. Les théories sur ce sujet étant ultra classiques, il était attendu que le candidat développe son cadre théorique. Toutes les propositions inapplicables sont à proscrire. Il faut vraiment que le candidat réfléchisse à la faisabilité de ce qu'il propose au sein de la structure étudiée. L'îlot cannois est une petite structure dans un domaine d'activité où le taux de turn over est très présent. Le faire disparaître complètement est non seulement inenvisageable mais très peu souhaitable. La saisonnalité de l'activité est également une donnée à prendre en compte. Le diagnostic mené en question 1 et l'analyse des enjeux menée en question 2 devaient aider le candidat à proposer des solutions concrètes prenant en compte la RH différenciée et la culture du secteur. Là encore, même dans les propositions opérationnelles, une dimension théorique est attendue. Il est indispensable de citer des auteurs ou un cadre théorique venant expliquer pourquoi cette proposition pourrait être pertinente et /ou efficace. L'auteur mobilisé sur les concepts de motivation par exemple devait être utilisé pour expliquer pourquoi le dispositif proposé permettrait d'agir sur tel ou tel levier de motivation.

**DOSSIER 2 Question 1 : Après avoir défini le cadre théorique de cette notion, rappeler les obligations juridiques pesant sur l'employeur en matière de harcèlement moral.**

Le candidat devait définir la notion de harcèlement et proposer un cadre théorique prenant en compte les différentes dimensions du harcèlement. Le candidat devait percevoir que le harcèlement moral était un délit pénal et que l'employeur avait l'obligation juridique de mettre en place des actions de prévention. Cette notion d'actualité n'aurait pas dû poser de problème au candidat. Il est très étonnant que beaucoup de candidats ne soient pas capables de définir cette notion ni de proposer un cadre d'analyse théorique. Le droit appliqué à la RH est une partie du programme à ne pas négliger.

**DOSSIER 2 question 2 : En prenant appui sur des auteurs pertinents, proposez un plan d'actions permettant à la DRH de « L'îlot cannois » de prévenir le harcèlement moral au sein de sa structure et de sensibiliser l'ensemble du personnel à cette problématique**

Le candidat devait proposer un plan d'actions. Cela signifie proposer plusieurs actions datées, détaillées dont les acteurs sont mentionnés. Le plan d'actions doit être concret, englober une prise en charge globale et prendre en considération les contraintes de l'organisation (contraintes financières, juridiques, du secteur, de la taille de l'organisation, de sa structure managériale...). Le candidat devait également percevoir que ce plan d'actions risquait fort d'être peu efficace vu la culture du secteur de la haute gastronomie et vu l'intériorisation par les salariés de ce mode de management. Là encore le corrigé bonifiait l'esprit critique et le recul du candidat. L'outil théorique, pourtant mentionné en toutes lettres dans la question, n'a été que très peu utilisé. Il y avait pourtant ici des auteurs classiques à mobiliser sur

les concepts de culture d'entreprise ou culture de secteur si jamais les auteurs sur le harcèlement moral n'étaient pas connus...

**DOSSIER 3 question 1 : A l'aide de références théoriques, de vos connaissances et du contexte, proposez une note d'information à destination du président de la holding pour l'alerter sur les enjeux stratégiques d'une communication digitale au sein de la gastronomie traditionnelle et pour lui proposer des solutions adaptées à son établissement**

Cette question devait amener le candidat à proposer une définition de la communication digitale et mette en évidence ses spécificités par rapport à une communication traditionnelle. Il devait percevoir que ce mode de communication introduisait une révolution stratégique impactant l'ensemble de l'organisation de l'entreprise. En plus d'une définition s'appuyant sur une grille théorique adaptée, le candidat devait être capable de montrer comment la communication digitale révolutionnait le secteur de la haute gastronomie. Il devait donc proposer des solutions originales adaptables à la haute gastronomie et un peu moins évidentes que le traditionnel outil facebook et/ou instagram... Enfin le candidat devait maîtriser les codes d'une note d'information (titre, destinataire, contenu structuré et synthétique...).

Le programme mentionne clairement la nécessité de maîtriser les théories de base en matière de communication. Il est rappelé que les professeurs agrégés seront certainement amenés à intervenir au sein de STS où l'enseignement de la communication est important. Il n'est donc pas pensable d'exclure de son périmètre de révision cette partie du programme. Les évolutions des programmes des STS ou même des DCG par exemple introduisent cette notion de communication digitale. Il est donc inquiétant de constater le très faible nombre de candidats qui ont travaillé cette notion.

**DOSSIER 3 question 2 : Vous développerez, dans un courriel adressé à M. Millotet, les éléments incontournables de la communication numérique pour améliorer le site internet existant. Vous proposerez également une ébauche d'architecture de ce nouveau site internet**

Cette question en fin d'épreuve visait à vérifier l'adaptabilité du candidat face à une question plus atypique. Le candidat devait donc être capable de présenter rapidement les étapes et les acteurs d'une communication numérique liée au site internet d'une organisation. Il devait maîtriser le concept d'arborescence. Le jury a été très étonné de voir que très peu de candidats savaient ce qu'était une arborescence de site interne. Beaucoup ont confondu avec une proposition de page d'accueil. Cela montre que le candidat ne prend pas toujours le temps de LIRE la question pour comprendre ce qui est attendu de sa part. Enfin le candidat devait maîtriser les attendus de rédaction d'un courrier électronique dans un cadre professionnel (formule de politesse, tonalité, aspect synthétique...).



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

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

Cette année encore, les candidats ont eu du mal à comprendre l'essence même de l'épreuve : lier les savoirs théoriques à l'application concrète au cas proposé. Beaucoup de copies n'ont aucune référence théorique ou bien des références très datées et déconnectées de la réalité du cas. D'autres ne font pas référence au cas, ne prennent pas en compte la situation donnée en ignorant sa spécificité. En outre, la théorie proposée doit faire sens avec la question soulevée : il ne s'agit pas de citer les auteurs sous forme d'un catalogue artificiel mais bien au contraire d'insérer la pensée de l'auteur dans une véritable argumentation et démonstration afin de répondre avec pertinence à la question posée. Le choix de l'outil théorique (ou des outils...) à mobiliser est décisif sur la qualité de la réponse

Un travail de définition des termes est un préalable à TOUTES les questions. Le barème valorise quasi systématiquement ce travail indispensable. Il faut définir chaque terme important de la question proposée.

Il faut également lire la question pour comprendre ce qui est attendu. Le choix des verbes n'est pas fait au hasard. En effet, le candidat doit s'interroger sur la portée sémantique des mots utilisés dans la question pour éviter le hors sujet ou pour saisir les indications qu'on lui propose. La question est rédigée non pas pour piéger le candidat mais pour le guider dans sa réflexion et lui donner des indices par rapport à la réponse attendue. Elle doit donc être lue avec attention et le candidat doit prendre en compte chaque mot, chaque élément de la question. Si la question demande au candidat des propositions pour mettre en place une RH différenciée (et non pas une simple RH) c'est que la réponse attendue devra se centrer sur cette notion de différenciation.

Il est étonnant de voir que des outils simples comme l'arborescence d'un site internet ainsi que la forme des écrits professionnels (note par exemple) ne sont pas maîtrisés. Ce sont pourtant des outils ou des écrits de communication qui devront être enseignés en classe. L'ensemble du programme doit être abordé. Le jury rappelle que l'une des vocations des candidats à l'agrégation est l'enseignement en classe de STS où ces aspects sont très présents. Les rénovations en cours qui touchent ces sections sont à prendre en compte.

Les annexes sont à utiliser avec pertinence pour construire une démarche argumentative réfléchie. Elles viennent s'insérer dans la réflexion globale, portée par des connaissances théoriques personnelles, pour répondre à la question posée dans le cas pratique. La maîtrise des annexes et leur utilisation opportune doivent apparaître dans l'élaboration de la réponse. Les annexes servent également

d'indices, de guide pour comprendre ce vers quoi le sujet veut amener le candidat dans sa réflexion

Le jury précise que les calculs concernant le champ des ressources humaines et la capacité à justifier les indicateurs RH sont une partie importante du programme « pilotage et performance des ressources humaines ».

Le jury rappelle que la veille informationnelle en GRH et l'actualisation des éléments pratiques et théoriques est indispensable pour traiter le sujet.

La gestion du temps de l'épreuve est également une problématique à laquelle le candidat doit s'exercer au préalable. La stratégie de ne pas traiter tous les dossiers pour se concentrer sur certains seulement n'est pas tenable.

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

De nombreuses copies présentent des éléments de réponse peu structurés et trop souvent insuffisamment argumentés. La structuration des réponses est un élément important pour des candidats qui souhaitent à terme exercer le métier de professeur. Or, trop de copies sont délicates à comprendre car l'argumentation dans sa forme ne répond pas à une véritable démonstration. Une copie soignée, tant au niveau de la syntaxe que de l'écriture, est souvent le reflet d'une pédagogie argumentative claire et précise.

Il faut respecter les règles liées à la forme de certains documents. En effet, la note, le compte-rendu, la synthèse, répondent à des éléments de forme précis qui permettent de mettre en avant la maîtrise des éléments de communication écrite.

Des efforts sur l'écriture doivent être faits : certaines copies étaient très difficilement lisibles. Nous rappelons que la copie doit être anonyme et ne fournir aucun indice sur l'identité du candidat.

Chaque question doit être traitée l'une après l'autre. Il n'est pas admis que le candidat décide de traiter ensemble deux ou trois questions. Si le questionnaire propose dans un même dossier trois questions distinctes, le candidat veillera à apporter trois réponses distinctes, numérotées et repérables par le correcteur. Les questions correspondent à des compétences spécifiques. Si le concepteur du sujet a jugé utile de proposer des questions distinctes au candidat, celui-ci n'a pas à prendre l'initiative de les réunir en une seule. En faisant cela, il risque fort de ne pas percevoir la nature même de la question et de ne pas y répondre. Il risque également de noyer au milieu d'informations non pertinentes les éléments de réponses valorisables.

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

Le candidat doit impérativement pour chaque question faire un travail de définition préalable. Il doit ensuite pour chaque question rechercher des références théoriques les plus actuelles possibles. Puis, pour construire et rédiger ses éléments de réponse, il doit mobiliser ces auteurs afin de proposer une solution adaptée à la structure proposée tout en l'argumentant. Le candidat veillera ensuite à relire la

question initiale pour vérifier que sa réponse contient bien tous les éléments attendus.

Chaque réponse doit être structurée de manière à ce que les idées proposées soient organisées et pas uniquement listées.

Le candidat doit être en mesure de proposer des outils concrets de RH et/ou de communication, applicables dans une organisation, pour résoudre certains problèmes soulevés par le questionnement du cas pratique. Cela suppose une veille informationnelle sur la gestion des ressources humaines, le droit et les outils utilisés dans les entreprises. La Revue française de gestion propose ainsi des exemples détaillés et pertinents.

Le candidat doit également être en mesure de mettre en lumière les limites de ses réponses ou ses contingences. Un esprit critique capable de recul est attendu dans l'exposé des analyses ou des propositions. Le candidat, quand il expose une solution, ne doit pas hésiter à mettre en évidence ses avantages mais aussi ses limites.

Enfin il est important d'essayer de traiter le plus de questions possibles et de ne pas passer son temps sur quelques questions. Ce n'est pas une stratégie envisageable.

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

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

### OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

#### 1. Les résultats de la session 2019

Nombre de copies : 169 (dont 1 copie blanche)		<i>Rappel 2018</i>
<b>Distribution des notes</b>		<b>164 copies</b>
Moyenne	6,21	6,42
Note la plus élevée	18,7	19,5
Note la plus basse	0,1	0,4
Écart-type	3,23	3,83
<b>Répartition des notes en effectifs</b>		
Inférieures à 5	60	71
Comprises entre 5 et moins de 10	93	61
Comprises entre 10 et moins de 14	12	28
Égales ou supérieures à 14	3	4

On remarque une concentration des notes entre 5 et 10 et beaucoup moins de notes au-dessus de la moyenne qu'en session précédente.

#### 2. Le sujet

##### 2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de l'option B 2019

##### Présentation du sujet

##### Le sujet porte sur un groupe spécialisé dans le mobilier de bureau : le groupe BURO

**Le premier dossier** portait sur des questions comptables et des questions d'analyse financière. La thématique centrale portait sur les effets financiers d'une acquisition de société. Les questions portaient sur l'intérêt d'acheter la société MEUBLECO alors que celle-ci présentait de fortes difficultés financières et sur l'impact de cette acquisition sur les comptes consolidés du groupe BURO. Des problématiques comptables complétaient le dossier : enregistrement des crédits d'impôt (CICE), de créances d'impôts, différence entre l'impôt exigible et différé ainsi que les calculs relatifs à un test de dépréciation de goodwill.

**Le second dossier** portait sur les aspects juridiques, fiscaux et comptables d'une fusion simplifiée. Avant d'enregistrer les écritures dans la société absorbante, les candidats-es devaient présenter les conditions de recours à une fusion simplifiée, ses caractéristiques et ses modalités de réalisation et réfléchir ensuite à l'intérêt pour le groupe BURO d'absorber MEUBLECO.

**Le troisième dossier** portait sur une cession-bail. Il comportait des questions comptables (écritures liées à la cession puis au contrat de location) et des questions de finance (calcul du taux d'intérêt implicite du contrat, tableau d'amortissement de l'emprunt contrepartie de l'actif immobilisé, incidence des écritures comptables liées à la nouvelle norme IFRS 16 sur le tableau de flux de trésorerie et sur les ratios de rentabilité et d'endettement.

**Le quatrième dossier** était relatif au contrôle de gestion, sur la gestion des stocks, avec à la fois **des questions théoriques** (flux tirés, flux tendus, composantes d'un coût de stockage, risques liés aux stocks, coûts liés au SAV), **des questions calculatoires** (utilisation de la loi normale (probabilités) pour déterminer un stock de sécurité, fiche de stock en méthode PEPS, dépréciation de stock, provision pour garantie, **des écritures comptables** (dépréciation de stocks, écriture d'inventaire des stocks).

## **2.2- Analyse du sujet**

Tout sujet nécessite au préalable une lecture attentive notamment des propos introductifs permettant ainsi d'apprécier les enjeux des questions soulevées ensuite dans les différents dossiers et le plus souvent permettant d'apporter des éléments de réponse.

**Le premier dossier** nécessitait une bonne maîtrise de la comptabilité, de l'analyse financière et de leurs concepts. Il s'agissait de proposer un diagnostic financier de la société MEUBLECO à partir de ses comptes sociaux, d'apprécier l'intérêt pour le groupe BURO d'acheter cette société et d'apprécier l'impact de cette acquisition sur les comptes consolidés du groupe. Compte tenu des difficultés de la société MEUBLECO, le candidat était conduit à se questionner sur la dépréciation de l'écart d'acquisition constaté dans les comptes consolidés. Par ailleurs, le dossier était complété par des questions portant sur l'enregistrement de l'impôt tant en social qu'en consolidation : enregistrement du CICE, de créances fiscales, différence entre l'impôt exigible et l'impôt différé.

### **Le deuxième dossier**

La fusion envisagée était une fusion simplifiée : la société absorbante détenait en effet avant l'opération l'intégralité des titres de la société absorbée. Avec des connaissances minimales sur les fusions de société, de la méthode et de la logique, tous les candidats-es devraient être à même de déterminer les modalités de l'opération et sa comptabilisation dans les comptes de la société absorbante. Aucune augmentation de capital n'est nécessaire pour ce type d'opération dont la vocation essentielle est de simplifier des structures et donc de réaliser des économies de frais administratifs.

### **Le troisième dossier**

Dans un premier temps, il était demandé d'enregistrer les écritures de cession d'une immobilisation en cours d'exercice comptable. Dans un deuxième temps, il était question de la location financement, ses caractéristiques et sa comptabilisation pour les comptes consolidés. Cela supposait de connaître la norme IAS17 et le règlement

99-02 du comité de la réglementation française qui s'applique pour les comptes consolidés de groupes non cotés (cas de BURO). Des aspects financiers en découlaient puisqu'une dette vient en contrepartie de l'actif immobilisé. La norme IFRS 16 applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2019, qui était donnée en annexe 5, impose la comptabilisation de tous les contrats de location en actif immobilisé/dette, il en résulte des conséquences sur la structure du résultat, du bilan et du tableau de flux que les candidats-es devaient remarquer et analyser.

### **Le quatrième dossier**

Le sujet portait sur la gestion des stocks, aspects calculatoires et managériaux. Il était d'abord demandé de définir et de différencier les notions de « flux tirés » et « flux tendus », puis de déterminer les conditions d'une bonne pratique des flux tendus. Ensuite le sujet portait sur les composantes d'un coût de stockage, puis sur l'utilisation des probabilités et de la loi Normale pour déterminer le volume du stock de sécurité et son coût de possession annuel. Il fallait ensuite réfléchir aux autres risques liés aux stocks en dehors du risque de rupture. Le sujet demandait d'établir une fiche de stock d'un produit selon la méthode PEPS, après avoir déterminé son coût de production à partir d'éléments fournis en annexe. Il fallait ensuite déterminer la dépréciation subie par ce stock et passer les écritures comptables d'inventaire. La dernière partie portait sur l'évaluation d'une provision pour garantie SAV. Il fallait préciser les charges à retenir pour évaluer le coût d'un service après-vente.

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

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

**Le traitement du premier dossier** met en évidence les lacunes des candidats-es sur des concepts de base. Pour l'analyse financière, il s'agissait de faire ressortir quelques points saillants de diagnostic financier de la société MEUBLECO. Trop de candidats-es se sont lancés sans réflexion préalable dans des calculs de SIG, CAF, BFR sans avoir lu dans un premier temps les états comptables qui, dans le cas présent, parlaient d'eux-mêmes. Il convenait de faire ressortir les difficultés financières de la société MEUBLECO de façon synthétique, courte et claire autour d'un raisonnement structuré. Il ne s'agit pas de ressortir sans réflexions des techniques apprises dans un cours de diagnostic financier, le candidat doit se questionner sur l'intérêt ou pas d'un calcul donné. Dans le cas présent, les points faibles en matière financière de la société MEUBLECO pouvaient être mis en évidence avec quelques calculs de rentabilité financière et économique par exemple et simplement en lisant les états comptables. La réponse attendue n'était pas nécessairement longue mais devait faire ressortir les points saillants : des pertes avec notamment des charges exceptionnelles importantes à mettre en exergue avec les provisions pour risques et charges (restructurations envisagées ?), des problèmes de rentabilité économique et financière, des immobilisations vieillissantes, la faiblesse des dettes financières, importance des dettes fournisseurs laissant présager des problèmes de paiement, un fond de roulement négatif. Le jury était en droit d'attendre une conclusion que trop peu de candidats-es ont proposée : des rentabilités inexistantes pour des risques forts.

La question 2 invitait le candidat à se questionner sur l'intérêt pour le groupe BURO d'acheter une société souffrant de grosses difficultés financières. La réponse à cette question était en partie donnée dans les propos introductifs du cas. La réponse nécessitait de considérer l'aspect stratégique de l'acquisition pour le groupe BURO à savoir développer le marché bas de gamme ou encore optimiser les chaînes de production. D'autres arguments pouvaient être développés comme la négociation possible du prix d'acquisition des titres, la présence de créances fiscales. Ceci se traduit en consolidation par un écart d'acquisition positif. On ne peut qu'inviter les candidats-es à bien lire les propos introductifs du cas qui donne du sens aux différents dossiers à traiter.

La question 3 invitait le candidat à se questionner sur l'intégration d'une société dans le périmètre de consolidation. Le candidat devait montrer qu'il pouvait présenter de façon claire les méthodes de consolidation notamment l'intégration globale, qu'au-delà de la technique, il avait compris les principes de l'intégration globale.

La question 4 constituait une suite logique de la question 3. Sur le cas traité, le candidat devait montrer à travers la lecture des états financiers du groupe BURO, les conséquences en l'occurrence négatives de l'intégration de la société MEUBLECO. Compte tenu des faiblesses relevées dans la question 1, l'intégration globale de la société Meubleco se traduit par une dégradation la performance financière du groupe.

La question 5 conduisait le candidat à s'interroger sur le bien-fondé d'une dépréciation de l'écart d'acquisition compte tenu des difficultés de la société MEUBLECO. Trop peu de candidats-es ont réussi à traiter cette question. Alors qu'une grande partie des calculs étaient donnés en annexe, peu de candidats-es ont su conduire la réflexion consistant à choisir le taux d'actualisation en mobilisant les concepts financiers sous-jacents. Il est rappelé aux candidats-es qu'il convient de ne pas cloisonner leurs connaissances notamment les liens conséquents entre la comptabilité et la finance notamment avec le développement des normes internationales.

La question 6 invitait à se questionner sur la comptabilisation des créances fiscales. Les réponses attendues nécessitaient de mettre en exergue les liens avec les principes comptables notamment le principe de prudence. Dans une épreuve d'agrégation, il ne s'agit pas de ressortir un enregistrement technique, une écriture sans en maîtriser les fondements.

La question 7 portait sur l'enregistrement du CICE. Même si le candidat n'a pas considéré ce type de questions dans le cadre de ses révisions, il peut apporter grâce à la réflexion des éléments de réponses. Le jury attend des candidats-es une aptitude à raisonner en s'appuyant sur les concepts de base notamment sur les principes comptables et à prendre du recul par rapport à l'enregistrement comptable en étudiant les conséquences des choix comptables sur le bilan et le compte de résultat et les agrégats qui en découlent. Un enregistrement du CICE en diminution des charges de personnel, ou en diminution de la charge fiscale voire en subvention n'est pas neutre sur un certain nombre de ratios notamment ceux mobilisant les charges de personnel voire sur les montants de participation et d'intéressement versés au personnel.

La question 8 questionnait le candidat sur la différence de conception de l'impôt entre les comptes sociaux et les comptes consolidés. La réponse devait être appuyée par une réflexion sur les principes comptables (rattachement des charges et produits).

Il est utile de rappeler aux candidats-es que l'option B comporte, outre la finance et le contrôle de gestion, un contenu de comptabilité financière approfondie conforme au programme du DCG et également la construction et l'analyse des comptes consolidés comprenant les normes propres à la consolidation. Il est utile de rappeler aux candidats-es de l'agrégation de considérer que la comptabilité n'est pas qu'une technique, qu'elle est assise sur des concepts et principes qu'il convient de maîtriser pour prendre du recul par rapport à cette technique. De même, un diagnostic financier doit être fait en considérant les initiateurs de la demande et leurs objectifs ; il doit être structuré. Les calculs et la technique ne sont qu'un outil d'analyse.

Il convient donc de privilégier la réflexion, le raisonnement à l'apprentissage de calculs techniques.

**Le deuxième dossier** a globalement été très mal appréhendé par les candidats-es. Les deux premières questions relatives aux conditions et spécificités des fusions simplifiées nécessitaient des connaissances juridiques sur les opérations de fusion au programme du DSCG. En l'absence de connaissances spécifiques sur les fusions simplifiées, il était possible de décliner les conditions de réalisation d'une fusion (convocation des AGE, nomination de commissaires aux apports et à la fusion, publicité légale, etc..) à ce contexte particulier. La troisième question relative aux motivations d'une telle opération révèle une confusion trop fréquente entre les opérations d'acquisition qui permettent à l'acquéreuse de bénéficier de synergies, d'accéder à de nouveaux marchés, de nouveaux clients et les opérations de fusion dont la motivation principale est de simplifier les structures juridiques et en conséquence de réaliser des économies de frais de fonctionnement. Dans le cas proposé, l'acquisition ayant déjà eu lieu, seules les raisons de la fusion étaient demandées. La quatrième question et la cinquième étaient très classiques puisqu'il s'agissait de déterminer les modalités pratiques (parité, sens, nature du contrôle, évaluation, augmentation de capital, prime, boni ou mali de fusion, etc...) et de comptabiliser l'opération. Force est de constater que le thème des fusions est très mal maîtrisé par les candidats-es. Les confusions (écart d'acquisition, contrôle conjoint, écart d'évaluation, etc..) entre fusion et consolidation sont très (trop) fréquentes. Une maîtrise de base du processus de fusion (PCG) et son application raisonnée à un contexte où les titres de la société absorbée sont détenus à 100% par la société absorbante, auraient dû conduire les candidats-es à déterminer les modalités de cette opération et à passer les écritures qui en découlent sans difficulté majeure.

**Pour le troisième dossier**, le jury déplore une méconnaissance des principes de base d'une cession d'immobilisation : les calculs de dotations aux amortissements, de cumul d'amortissements et de valeur comptable ainsi que les écritures sont mal maîtrisées par une majorité de candidats-es (exemple : le compte 6811 Dotations aux amortissements est crédité, le nombre de mois d'amortissement durant l'année de la cession est erroné).



Les normes IAS 17 et le règlement 99-02 du comité de la réglementation comptable ne sont généralement pas connus d'où une réelle difficulté pour traiter correctement les questions 3.1 à 3.9. La location-financement est au programme de comptabilité approfondie du DCG.

La justification du taux d'intérêt mensuel indiqué en annexe 4 se trouvait dans une égalité entre valeur du bien et somme des déboursements futurs actualisés (loyers et prix à la levée d'option d'achat), la plupart des candidats-es ont divisé le taux annuel donné aussi en annexe 4 par 12.

La notion de valeur résiduelle non garantie (différence entre valeur résiduelle à la fin du contrat et prix d'exercice de l'option) est méconnue par tous les candidats-es.

La méconnaissance de l'intégration du bien à l'actif avec une dette en contrepartie a rendu difficile l'établissement du tableau d'amortissements de l'emprunt par bien des candidats-es, de même que les écritures de comptabilisation des loyers. Le jury constate que les candidats-es ne savent pas suffisamment utiliser les annexes, en l'occurrence ici l'annexe 5 relative à la norme IFRS 16.

Peu de candidats-es ont su voir et analyser l'impact de la norme IFRS 16 sur le résultat, le bilan et le tableau de flux de trésorerie. Pas de changement pour les contrats qui étaient qualifiés en norme IAS17 contrats de location-financement, en revanche pour les autres, le bien devra être immobilisé (et donc amorti) et une dette d'emprunt sera inscrite au passif. Le loyer se décomposera en charges d'intérêts et remboursement d'emprunt. Des conséquences sur le résultat opérationnel, les flux de trésorerie d'exploitation et les flux de financement.

Il fallait aussi analyser les conséquences de l'application de la norme IFRS 16 sur les ratios de rentabilité économique et financière ainsi que sur le ratio d'endettement. Trop peu de candidats-es ont su mettre en relation la modification de l'actif, du passif, du résultat opérationnel, du résultat net et les ratios demandés. Les candidats-es pouvaient illustrer leur propos avec les données du cas.

Les candidats-es doivent dépasser le cadre des calculs afin d'être capables de comprendre les enjeux des changements de réglementation sur les comptes d'une société ou d'un groupe et par voie de conséquence sur le diagnostic financier qui peut en découler.

**Quant au quatrième dossier**, de nombreux candidats-es ne font preuve que de connaissances partielles, imprécises, qui dénotent une préparation insuffisante, avec des difficultés à mettre en œuvre certaines méthodes de calculs, ou des écritures d'inventaire *basiques*...

Les réponses aux questions théoriques se résument souvent à une énumération sans logique d'éléments divers, très incomplets, non justifiés à l'aide d'exemples, sans montrer l'essence même du problème de gestion sous-jacent. Les réponses ne sont pas assez creusées.

Certes le programme est vaste, mais avec un travail régulier et approfondi, avec notamment des manuels de niveau DCG (UE 11 Contrôle de gestion) ou Licence,

voire DSCG (UE 3 Management et contrôle de gestion) et Master, il serait possible de s'en tirer honorablement.

*Exemple de question posée :*

*Quelles sont les composantes d'un coût de stockage ? Y a-t-il d'autres paramètres qui influencent le coût de stockage ?*

De nombreux éléments peuvent être indiqués comme composantes :

- le coût du lieu de stockage (donner des exemples : locations, dotations aux amortissements es constructions...
- le coût de la main d'œuvre chargée des stocks (magasiniers, gardiens, manutentionnaires...)
- le coût des équipements (appareils de levage...)
- etc...

Après les composantes, il fallait indiquer ce qui induit plus précisément des coûts :

Le coût de stockage dépend de la valeur des articles stockés, de leur fragilité, de la durée de conservation, du nombre d'articles en stock...

Dernier point très important et très peu rencontré dans les copies :

- les outils de gestions disponibles
- la problématique sous-jacente

Ainsi, l'optimisation de la gestion des stocks fait référence fondamentalement à la recherche du coût de stockage minimum, donc à l'utilisation :

- par exemple de la formule de Wilson qui permet de calculer le nombre de commandes optimal, ou la quantité optimale à commander ; ou du calcul des dérivées ...

- avec le dilemme, soit on commande peu en quantité et donc on passe plus de commandes (ce qui augmente le coût de passation), soit on commande beaucoup en quantité et peu de fois dans la période (ce qui augmente le coût de détention du stock, etc.

Ce sont certains éléments qui pouvaient enrichir la réponse.

*Pour les questions plus calculatoires :*

- la quatrième question nécessitait l'utilisation de la loi normale et des probabilités. Il est à constater que très peu de copies ont tenté de résoudre le problème sans y parvenir d'ailleurs où très partiellement. Ceci dénote une méconnaissance totale d'éléments indispensables au contrôle de gestion. Les outils mathématiques y sont utilisés fréquemment ; cela ne demande pas des connaissances très poussées car il y a finalement assez peu d'éléments mathématiques à connaître et qui reviennent régulièrement comme c'est le cas de l'utilisation de la loi Normale et des probabilités en milieu aléatoire. La réalisation de quelques exercices permet en principe d'assimiler les notions nécessaires... Parmi les autres outils mathématiques à connaître il faut signaler :

- la programmation linéaire en gestion de production,
- la corrélation linéaire pour le choix des unités d'œuvre
- les méthodes de prévision des ventes (ajustements linéaire et exponentiel, moyennes mobiles, coefficients saisonniers),

- les probabilités et statistiques : l'utilisation de la loi Normale (la loi de Poisson ou la loi Binomiale peuvent être ignorées, bien qu'au programme du DCG) ; savoir calculer une moyenne (une espérance), une variance, un écart type.
- et donc savoir utiliser les fonctions de sa machine à calculer...

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

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidats-es n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables, dans l'élaboration des tableaux, schémas. La majorité des copies ne respecte pas ces fondamentaux. Beaucoup trop de copies sont raturées et sans justification des calculs. De la même manière, la réponse à certaines questions (exemple : diagnostic financier) nécessite une structuration logique et progressive. Les candidats-es doivent transmettre un savoir de la façon la plus intelligible possible, ce que le jury est en droit d'attendre de candidats-es qui se destinent à une carrière dans l'enseignement. Notons aussi que les écritures comptables sont parfois présentées sans respecter les conditions de forme requises.

Les meilleures copies ont su démontrer leur raisonnement grâce à un développement structuré et concis en respectant les règles élémentaires en matière d'orthographe et de syntaxe tout en écrivant lisiblement. Les calculs ont été détaillés et présentés sous forme de tableaux et les écritures comptables passées selon les règles en vigueur tout en étant justifiées. Concernant la fusion, un schéma présentant les sociétés et les pourcentages de détention permettait de façon claire d'expliquer la situation.

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

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

Lors du déroulement de l'épreuve, le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux

questions posées. Cela lui permet de commencer par la partie sur laquelle il est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps à allouer à chaque dossier. Il n'est pas souhaitable de consacrer la totalité du temps de l'épreuve à une seule partie.

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

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

### OPTION C : MARKETING

#### 1. Résultats de la session 2019

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Nombre de candidats</b>	281	285	256	256	292	253
<b>Distribution des notes</b>						
<b>Moyenne</b>	5,93	5,82	5,90	5,63	5,10	5,79
<b>Ecart-type</b>	3,24	3,49	3,17	3,00		2,9
<b>Note la plus élevée</b>	14,75	16	15	14	14,5	12
<b>Note la plus basse</b>	0,25	0,17	0,33	0	0	0
<b>Répartition des notes</b>						
<b>Inférieures à 5</b>	118 (42%)	131 (45,9%)	96 (37,5%)	122 (47,6%)	39%	37%
<b>Comprises entre 5 et moins de 10</b>	122 (43,41%)	110 (38,6%)	124 (48,4%)	107 (41,8%)	49%	53%
<b>Comprises entre 10 et moins de 14</b>	37 (13,16%)	41 (14,39%)	32 (12,5%)	26 (10,2%)	11%	10%
<b>Egales ou supérieures à 14</b>	4 (1,42%)	3 (1,05%)	4 (1,6%)	1 (0,4%)	1%	0%

La moyenne générale a un peu augmenté à 5,93, avec un écart type à 3,24 qui reste à un bon niveau légèrement inférieur à celui de 2018. Cela se traduit par une augmentation du nombre de notes comprises entre 5 et 10 qui traduit globalement un effort de préparation sans que cela se traduise pour autant par des notes considérées comme bonnes ( $\geq 10$ ). La médiane se situe à 5,50 en hausse par rapport à celle de 2018 qui se situait à 5,00.

## 2. Le sujet

### 2.1 Analyse du cas proposé

Pour l'année 2019, l'étude de cas de l'option C portait sur la marque Perfect Fit, propriété du groupe Mars Pet Care qui intervient sur le marché des aliments pour animaux de compagnie.

Les éléments les plus saillants du sujet étaient : une forte notoriété, une stratégie marketing fouillée, un début d'évolution vers le digital et enfin et surtout des éléments très intéressants sur le comportement des clients potentiels de la marque à ne pas confondre évidemment avec « les consommateurs ».

On note aussi une structure de sujet proche de celle du sujet 2018, en particulier dans le questionnement ce qui peut expliquer les évolutions statistiques constatées.

## Dossier 1 : Perfect Fit au cœur du marché du « petfood »

### 1.1. Analyser le marché du « petfood ».

Pour analyser le marché du pet Food, trois grandes catégories pouvaient structurer l'analyse :

- Le marché ( définition , taille, évolution, structure, segments,
- La concurrence ( forces en présence sur le marché,
- L'environnement

#### **Le marché**

La définition du marché (marché principal, marché environnant, marché générique, marché support)

Marché support : Le vivant chien et chat

Marché principal : L'alimentation

Marchés environnants : les accessoires (jouets et vêtements notamment), les assurances, le soin, Litières...

Marché générique : L'animalerie

Dimension du marché : Marché très occidental mais dont les acteurs ont une dimension internationale

Marché peu soumis à des aléas (climatiques, monétaires, économiques...)

Marché non saisonnier

Pour apprécier le marché, des indicateurs quantitatifs (nombre d'acteurs, PDM volume, PDM valeur, taux de pénétration, nombre d'actes d'achat...) peuvent être mobilisés. Des indicateurs qualitatifs peuvent permettre d'apprécier les signaux faibles d'évolution du marché.

La structure de l'offre

	CA en %	Évolution vs A-1 en %
Nestlé Purina Petcare	39,3	+1,0 ↗
MDD	26,3	-1,5 ↘
Mars Petcare	25,5	= ➡
Affinity	8,2	+0,6 ↗
Autres	1,2	-0,1 ↘

Le marché du petfood est un oligopole : Nestlé Purina Petcare est le leader incontesté qui entérine sa position (39,3 % des PDM valeur), Mars Petcare (25,5 % de PDM valeur ; PDMR : 65 %). Les MDD sont le troisième acteur qui marque un recul.

### Taille du marché et évolution: 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires (2016)

Marché « tiré » par les chats : **62 % du CA et en croissance** (+1,7 % en valeur et +1 % en volume)

Marché du chien **37-38% du marché, en léger recul**

Trois formats : aliments secs, humides, snacks : le gros du marché est sur le sec mais la croissance est sur le snack et la régression sur l'humide

Une segmentation qui tourne autour de différents critères :

- L'âge de l'animal (bébé, adulte, vieillissant)
- La taille de l'animal (les grands chiens et les petits roquets), voire la race de l'animal (labrador, persan...)
- Les segments animal stérilisé ou non
- Le lieu de vie de l'animal (indoor ou outdoor)
- L'aspect nutritionnel (alimentaire, soin (digestion, dents, haleine, pelage, os, articulation ou perte de poids ou tout simplement aux composants bénéfiques (bio, baies de goji ou quinoa, absence de produits chimiques...)), ou plaisir (composants goûteux ou friandise))
- Le niveau de gamme avec l'apparition de la premiumisation
- Des services associés au packaging pour ouvrir, servir, rationner ou apporter des accessoires de consommation ou des aides au réachat.

La montée du digital dans l'acte d'achat.

### La concurrence

Les forces en présence sur le marché pouvaient être appréciées à l'aide du modèle des 5 forces de Porter :

- Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les trois critères que sont le degré de concentration, les coûts de transfert et le degré de différenciation, permettent de conclure qu'il existe une multitude de fournisseurs (en relation avec la diversité des recettes). Menace faible

- Le pouvoir de négociation des clients : les intermédiaires, le canal de distribution

Le degré de concentration faible (une multitude de clients –consommateurs ou points de vente) et les débouchés incontournables conduisent à dire que les clients ont un pouvoir faible. Seul bémol, le nombre de références conduit à rendre plus tendues les négociations et les arguments de référencement.

- Les nouveaux entrants

Deux gros acteurs (Nestlé, Mars Petcare) avec des budgets communication et R&D très importants.

Possibilité d'acteurs plus petits sur le naturel (Lily Kitchen) avec une stratégie de niche

- Les produits de substitution

Si on considère la largeur du Petfood, « sec, humide » : peu de substitution

- Les rivaux actuels : difficultés de visibilité (540 références dans un hypermarché)

La menace principale est celle des rivaux actuels et doit conduire les entreprises à construire des relations fortes avec leurs clients.

**L'environnement** peut être analysé à l'aide du cadre d'analyse « PESTEL ».

Environnement politique	
Environnement économique	Budget important consacré à l'animal et à son bien-être : achat : 672 euros pour un chien ou 258 euros pour un chat ; 208 euros par an chez le vétérinaire pour les chiens et 143 euros pour les chats
Environnement sociologique	20 millions de chiens et de chats en France Souci croissant des propriétaires sur le bien-être animal (prise en compte de bénéfiques santés tels que l'âge, le surpoids, les difficultés digestives ou articulaires) « Humanisation » de l'animal (cadeaux pour la Saint Valentin) et tendance à l'anthropomorphisme Quatre positions de l'animal : compagnon de la famille, enfant supplémentaire, bon copain, liens fusionnels.
Environnement technologique	Innovation constante : packaging (boîtes versus humide) Emergence de la portion individuelle Innovation très forte concernant les recettes et les marques ⇒ Ceci conduit à une « premiumisation » du secteur Développement du e-commerce (8 % des ventes mais 23 % de croissance) Emergence des produits connectés (QR code pour le suivi de production....)
Environnement écologique	La « naturalité » est une tendance forte du marché (largement répandue aux USA : 50 % du marché). Emergence de croquettes biologiques et développement du canal de distribution (magasin bio) Attrait des français pour des produits avec des céréales ou des fruits/légumes



	Probablement des aspects liés à la gestion des déchets (packaging et défécations)
Environnement légal	Pas encore de définition des termes « nature » ou « naturel » pour les produits petfood La forte réglementation des chiens de catégorie 1 et 2 pour tous les aspects de la vie courante

## 1.2. Développer les facteurs explicatifs du comportement des acteurs de ce marché au niveau de la demande.

**Un principe apparaissait clairement dans les annexes** : le principe d'incorporation : « nous sommes ce que nous mangeons »

Au-delà **plusieurs éléments étaient à prendre en compte** :

- **Les différents protagonistes** intervenant dans le processus de décision

Consommateur du produit : les animaux de compagnie

Acheteur : les propriétaires des animaux

Prescripteurs : les vétérinaires (1,9 visites par an pour les chiens et 1,2 visites par an pour les chats), la presse par internet, papier ou télévisée (notamment 30 millions d'amis)

Les groupes de référence (mes amis, mes collègues, mon ethnique, mon groupe social... Avoir son labrador ou son caniche...)

Les leaders d'opinion (Les stars et leur animal de compagnie, les mascottes, les animaux mythiques (Syndrome Lassie)

Les rumeurs (Sur les caractères ou la fragilité de certaines races...)

- **Les bénéfices** recherchés lors de l'achat de petfood :

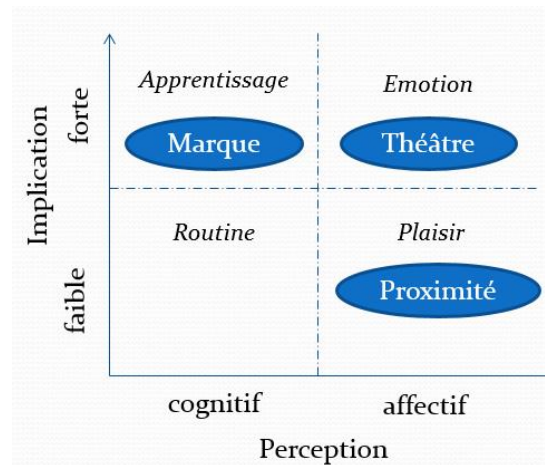
- le prix, les bonnes affaires

- la valeur utilitaire (« convenience ») : praticité, livraison, réapprovisionnement,...

- la valeur relationnelle : l'animal prend une place croissante dans les familles, « humanisation » de l'animal. Le snack est particulièrement intéressant de ce point de vue : plaisir pour les chats et hygiène bucco-dentaire /éducation pour les chiens.

- La valeur affective : très fort attachement et fidélité construite entre le propriétaire et l'animal. L'achat permet également de « symboliser » cette relation affective.

Ainsi un outil théorique pouvait être mobilisé de manière très pertinente, compte tenu de l'importance de la valeur affective et relationnelle : La matrice de l'implication de **Vaughn** (1980).

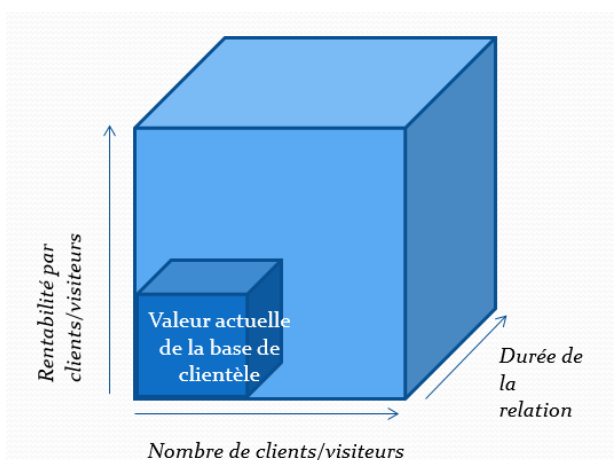


En première approche, on pourrait penser que l'achat de nourriture pour chiens et chats est un achat de routine. Néanmoins, les stratégies marketing des principales marques combinées à la modification du statut des animaux de compagnie ont conduit à faire de ces achats de petfood des achats avec une forte implication. On peut donc imaginer que le renforcement du discours de la marque se justifie par une approche cognitive (par exemple, émergence des produits bio ou des produits naturels)

On peut retrouver ici également toutes les théories fondées sur :

- Les motivations de type structure de **Joannis** (1965) :
  - l'hédonisme lié au plaisir partagé avec l'animal ou celui de le voir déguster un bon produit...
  - L'oblation d'achat de l'animal ou de lui acheter des produits plaisir ou l'alimentation par les enfants...
  - L'auto expression liée au renvoi social de l'achat de certaines marques, produits...
- Les besoins de type **Maslow** (1943) :
  - Physiologiques : Nourrir l'animal.
  - Sécurité : Lui assurer une meilleure santé.
  - Appartenance : Avoir l'animal qui correspond à son groupe social. Mon Pitbull ou mon chat de gouttière.
  - Estime : Récupérer de la considération associée à l'animal. Mon lévrier afghan ou mon persan gris
  - Epanouissement : L'affect ou la performance d'un concours...

### 1.3. Expliquer en quoi la stratégie marketing de Perfect Fit tient compte des éléments identifiés précédemment.



#### Plusieurs possibilités :

##### La matrice « stratégie 3D »

Trois axes de développement peuvent être identifiés à l'aide de la matrice ci-contre.

- Recruter de nouveaux acheteurs
- 20 millions de chiens et chats en France : recul des chiens (-1 million et explosion des chats + 8 millions)

Le marché régresse en volume.

⇒ Il apparaît difficile d'augmenter le marché en volume.

- Améliorer le panier moyen

Tirer profit des bénéfices recherchés par les consommateurs en segmentant l'offre

- Pratique de up-selling, renforcement de l'innovation produit, émergence du snack,
- Inscrire la relation dans la durée, Construire des marques « fortes » (relation à la marque), Multiplier les points de contact (présence digitale).

Perfect Fit s'inscrit parfaitement dans les deux derniers axes.

En définissant la stratégie marketing à travers le processus Segmentation, Ciblage, Positionnement, on retrouve alors :

- la possibilité de définir des segments en fonction de critères ou de logique :
  - Sociodémographiques : CSP + ou ++ correspondant à une gamme premium
  - Psycho représentative ou psychographique : mon animal fait partie de ma famille
  - Comportementale : je suis fidèle à la marque et je maximise le confort lié à l'achat digital
- la possibilité d'analyser le positionnement à travers le Triangle d'or de **Lindon** (2006)
  - Les attentes du public : avoir des animaux en bonne santé, pas trop gras, dynamique...
  - Les atouts du produit : Une ultra segmentation âge, poids, stérilisation, indoor/outdoor et des conseils pour l'accompagnement dans le soin de l'animal.
  - Positionnement des concurrents : Plus axés sur les recettes et l'aspect affectif
- En termes de ciblage : une stratégie de différenciation visant le segment premium

On pouvait également trouver une analyse à travers le prisme de **Kapferer** (1988) permettant de définir l'identité à la marque Perfect Fit

- Physique : Produit segmentant adapté à chaque animal
- Relation : Fidélisation, à l'écoute de l'acheteur et du consommateur
- Reflet : J'aime les animaux et je les soigne comme moi-même. Je suis moderne et câblé.
- Personnalité : Je suis à l'écoute, des autres, des animaux...
- Culture : Valeurs Bobo ou bourgeoises
- Mentalisation : Je m'occupe de mon animal qui est un membre de la famille, une partie de moi

### Références

Joannis, H. (1965), De l'étude de motivation à la création publicitaire et à la promotion des ventes, Dunod.

Kapferer, J.-N. (1988), Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité. Revue Française de Gestion, 71: p. 76-82.

Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. (2006), Mercator, 8 ème édition. Paris: Dunod.

Maslow, A. (1943), A theory of human motivation, The Psychological Review, vol.50, n°4, p.370-396.

Vaughn, R. (1980), How Advertising Works: a Planning Model, Journal of Advertising Research, 20 (October), p. 27–33.

<b>Dossier 2 : Perfect Fit, une stratégie de distribution à l'ère du numérique</b>
--

### 2.1. Analyser la stratégie de distribution retenue pour la marque Perfect Fit.

La stratégie de distribution est multicanale. Elle est cohérente avec l'image qualitative souhaitée par Petcare.

Chaque canal présenté dans les annexes pouvait être analysé au regard des critères suivants : couverture quantitative, rentabilité, qualité promotionnelle, rapport de force avec le distributeur

La présentation de ces canaux pouvait être faite sous forme de tableau présentant les principaux avantages et inconvénients de chacun de ces canaux

	Avantages	Inconvénients
Grande distribution	Stratégie de volume	Coûts d'entrée et de référencement Baisse des ventes en GMS (annexe 2)
Commerces spécialisés et vétérinaires	Permet de consolider une image « premium » En lien avec les attentes qualitatives	Liés à une stratégie sélective
Web to store	En croissance (annexe 2)	Une part de la population n'utilise pas ces outils
Vente par correspondance via une place de marché (type Amazon) ou sites spécialisés (Wanimo)	En croissance (annexe 2) Nouveaux outils type dash bouton	Une part de la population n'utilise pas ces outils
Vente directe	Marges plus importantes	Coûts de mise en place

Une référence : Stratégie de distribution multicanal :  
Le rôle de la forme organisationnelle du réseau,  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01757049/document>

### 2.2. Evaluer l'opportunité que représente le « Dash Button » pour le lancement de la gamme Perfect Fit, sur le plan marketing comme sur le plan financier.

Sur un plan marketing les éléments suivants pouvaient être relevés:

- ➔ Marketing expérientiel : Nouvelle expérience d'achat lié à une commande simplifiée,
- ➔ Entrée dans la logique du « digital » qui est actuellement en forte croissance,
- ➔ Limites liées à l'image d'une forme de consommation non respectueuse de l'environnement,

- Limites liées au fait de passer par une place de marché,
- Coût en général identique
- Possibilité de profiter de la forte rigidité de la demande des consommateurs de premium, de l'attachement à la marque, d'où des marges élevées, achat répétitif,
- Une rentabilité qui dépend des accords avec Amazon qui est dans un rapport de forces qui lui est probablement favorable.

### Sur un plan financier : Calcul de la VAN

**La première année**, les flux de trésorerie sont les suivants :

En début d'année 1:

- Droit d'entrée : 70 000 euros
- Coûts de fabrication des Dash bouton : 1 euro par bouton et il faut en fabriquer 100 000.

En fin d'année 1 : Les flux de trésorerie positifs générés peuvent être évalués à environ 35.000 euros.

### **La seconde année.**

En début d'année 2, les flux de trésorerie négatifs sont liés au renouvellement et peuvent être estimés à 10 000 euros au total.

En fin d'année 2, les flux de trésorerie positifs générés peuvent être évalués à environ 70 000 euros.

### **La troisième année.**

En début d'année 3, les flux de trésorerie négatifs liés au renouvellement peuvent être estimés à 10 000 euros.

En fin d'année 3, les flux de trésorerie positifs générés peuvent être évalués à environ 150 000 euros en se basant sur les résultats d'entreprises similaires.

Il y aura aussi des flux de trésorerie négatifs liés au renouvellement à prendre en compte en fin d'année 3 de 10 000 euros.

De manière à comparer les flux financiers entre les années, il est possible d'adopter un taux d'actualisation de 2%.

	<b>Début année 1</b>	<b>Fin année 1- Début année 2</b>	<b>Fin année 2- Début année 3</b>	<b>Fin année 3- Début année 4</b>
Droit d'entrée	-70 000,00			
Coût de fabrication	-100 000,00			
Renouvellements		-10 000,00	-10 000,00	-10 000,00
Flux positifs		35 000,00	70 000,00	150 000,00
<b>Solde cash flows</b>	<b>-170 000,00</b>	<b>25 000,00</b>	<b>60 000,00</b>	<b>140 000,00</b>
Cash flows actualisés (2%)	-170 000,00	24 509,80	57 670,13	131 925,13
<b>VAN</b>	<b>44 105,06</b>			

Commentaire :

- la rentabilité financière de ce nouveau canal de distribution tarde à se manifester,
- les calculs sont fondés sur une estimation des recettes toujours sujette à interrogation,
- au-delà du simple aspect financier il semble que Perfect Fit doive adopter ce système de distribution pour plusieurs raisons :
  - \* dans un souci d'anticipation de l'avenir et d'adaptation aux nouveaux parcours client (amélioration de l'expérience client),
  - \* de manière à compléter sa stratégie omnicanale.

### **2.3 Dans un contexte de marketing digital, quels peuvent être les effets du numérique sur la stratégie de distribution de Perfect Fit ?**

Plusieurs éléments de réponse :

- Redéfinition de la notion de canal de distribution dans une logique multicanale, puis cross canal puis omnicanale.

Le canal n'est plus simplement une interface physique de distribution mais devient une interface physique et /ou virtuelle entre la marque et le client qui entre en contact avec ces différentes interfaces tout au long de son parcours client. Canaux de distribution et canaux de communication se confondent pour concourir à une expérience client particulière dans le cadre d'un parcours client sans coutures.

A ce moment pour Perfect Fit, la question se pose

- de bien identifier les différentes étapes du parcours client
- de repérer pour chacune de ces étapes si la marque est présente par l'intermédiaire d'un canal de contact.

Au vu des annexes, Perfect Fit est bien présente sur un grand nombre de canaux de distribution. La question se pose par contre de savoir si elle est présente chez les prescripteurs comme les vétérinaires ou les éleveurs (point de départ du parcours client en matière d'animaux de compagnie !).

Dans le même ordre d'idée, le système du DASH Button est bien là comme instrument de fidélisation amnésique, destiné à améliorer l'expérience client pour les achats de réassort.

La suite de l'analyse de la politique de communication (dossier 3) permettra de dire si la stratégie de contenu, la stratégie éditoriale et de référencement sont bien adaptées pour accompagner le client tout au long de son parcours.

Pour ce qui est des étapes du parcours client (considération, évaluation, achat, évaluation, fidélité) on pourra consulter

<https://www.winbound.fr/etapes-parcours-client/> ainsi que <https://www.winbound.fr/quels-sont-les-objectifs-dun-persona-inbound-marketing/>

On débouche alors sur la mise en place d'une stratégie inbound marketing (<https://www.winbound.fr/strategie-digitale-inbound/>) qui devient indispensable pour s'adapter parfaitement au parcours client : il s'agit de répondre aux besoins des prospects et des clients tout au long du cycle d'achat pour leur apporter la plus grande satisfaction possible, et faire peu à peu grandir leur engagement.

Un autre élément de réponse (article très intéressant avec références théoriques).

<https://blog.cibleweb.com/2014/12/17/enjeu-comprendre-les-processus-dachat-cross-canal-ameliorer-ses-ventes-102813291>

On trouve en particulier :

« L'expérience de magasinage trans-canal est définie comme « *un ensemble d'interactions croisées et multiples entre le distributeur et le consommateur, dans des situations proposées par le distributeur à travers de multiples points de contact, résultat d'une co-production entre le distributeur et le consommateur, résultat d'une appropriation par le consommateur l'impliquant à différents niveaux (rationnel, émotionnel, sensoriel, physique et spirituel) visant à compenser la faiblesse d'une expérience vécue par le consommateur et proposée par le distributeur par les forces d'une expérience dans un autre canal* » (Huré et Cliquet, 2011). »

Puis

« Offrir au client une expérience cross-canal de qualité, c'est donc lui faciliter le passage d'un canal vers l'autre, réduire les sources de désagréments, voire trouver des sources de création de valeur dans le cadre de cette expérience cross-canal (Vanheems, 2010). »

Et,

« **On assiste donc à une fréquentation hybride des canaux online et offline.** Le consommateur compose avec une large gamme de produits et de multiples canaux selon ses besoins, sa motivation et la situation (Nicholson et al., 2002). »

### Dossier 3 : Perfect Fit Communication

#### **3.1. Repérer les éléments clefs retenus dans la stratégie de communication déployée par Perfect Fit. Justifier la présence de la marque sur les différents media numériques.**

Il s'agissait tout d'abord de repérer les éléments clés retenus dans la stratégie de communication déployée par Perfect Fit

Pour ce faire, certains outils théoriques pouvaient être mobilisés comme **Le modèle de communication de Jakobson (1973)**.

Ce modèle s'articule autour des messages verbaux. Il fait apparaître 6 fonctions principales : conative, phatique, métalinguistique, référentielle, poétique, et expressive.

Il permettait de passer en revue les éléments de contenu retenus par Perfect Fit dans sa communication. En effet il repère les éléments du message par leurs fonctions :

##### **1 Fonction conative**

Son but est de faire agir le destinataire (récepteur). Dans une campagne de communication, l'objectif conatif vise à faire acheter un produit donné.

*Exemple : En utilisant cette crème de jour tous les matins, ma peau se raffermira et je paraîtrai 10 ans de moins.*

##### **2 Fonction phatique**

Son but est de maintenir le contact. Dans une campagne de communication, elle s'apparente à une réaction visuelle face à l'utilisation de couleurs criardes, d'éléments visuels choquants ou de messages forts.

*Exemple : mise en scène d'accidents de la route dans des campagnes télé de la Sécurité Routière.*

##### **3 Fonction métalinguistique**

Son but est d'expliquer un langage par un autre langage. Dans une campagne de communication, on l'attribue à la traduction en français d'un slogan en anglais par exemple.

*Exemple : VOLKSWAGEN Das auto\**

*\*L'automobile*

#### **4 Fonction référentielle**

Son but est d'orienter le message vers des référents tels que des personnes, des objets, des habitudes... Elle comprend les informations que véhicule le message. Dans une campagne de communication, on l'utilise dans le cadre de l'énoncé d'une situation ou d'un témoignage.

*Exemple : Témoignage d'un joueur de l'équipe de France de Handball sur son habitude de boire une marque d'eau particulière dans sa vie de tous les jours.*

#### **5 Fonction poétique**

Son but est d'amener un caractère expressif afin de transmettre une émotion dans le message. Dans un spot télé, le style de vocabulaire et les expressions employés par le personnage afin de véhiculer le message font partie de la fonction poétique.

*Exemple : Il y a des choses qui ne s'achètent pas, pour le reste il y a Mastercard.*

#### **6 Fonction expressive**

Son but est de transmettre au récepteur des sentiments et des critères de personnalité de l'émetteur. Ces éléments peuvent par exemple se retrouver dans l'intensité de la voix du personnage dans un spot radio.

*Exemple : Le ton jeune, enjoué et dynamique du narrateur d'une publicité pour une boisson énergisante.*

Il s'agissait ensuite de justifier la présence de la marque sur les différents médias numériques.

Plusieurs outils théoriques pouvaient être mobilisés.

- **Le modèle POEM (Paid-Owned-Earned Media) – Forrester 2009**

**Owned media** : Contenu de marque (histoire, mise à dispo d'informations utiles à la cible), brand content, content marketing, bon référencement (gratuit, par mots clés), individualisation de l'e-mail marketing, newsletter, médias sociaux, vidéo, diffusion d'images...

**Paid media** : display, référencement payant, publicité, retargeting (pour cibler un internaute ayant visité un site, sans convertir)...

**Earned media** : promotion du site sur les médias sociaux, buzz, commentaires, avis clients, e-réputation, veille sur les médias sociaux, mise en place d'un programme influenceurs, incitations des collaborateurs à partager sur les réseaux sociaux...

On pouvait donc attendre que le candidat justifie l'articulation des différents canaux numériques, fasse référence à l'Inbound marketing.

- **L'inbound marketing** est une stratégie permettant aux entreprises d'être leur propre média. Le principe est d'attirer des prospects via du contenu intelligent et pertinent plutôt que de les solliciter via de la publicité.



## ENTONNOIR DE L'INBOUND MARKETING



[comexplorer](#)

source : [comexplorer.com](#)

En s'appuyant sur les références théoriques présentées précédemment, trois formes de communication pouvaient être identifiées et induire l'attention de Perfect Fit :

- De l'entreprise aux consommateurs : communication corporate ou communication institutionnelle ; communication produit. Dans cette perspective, nous pouvons identifier les outils média et hors média. L'annexe 12 présente le site web Perfect Fit qui fournit des informations sur l'entreprise et ses produits. Certains de ces éléments doivent se retrouver sur le packaging des produits Perfect Fit. La logique conative poursuivie par la marque est visible à travers les bons de réduction. Dans une logique CRM, l'entreprise propose de créer un compte (suivi des pages consultés, suivi des commandes passées....)
- Des consommateurs à l'entreprise : le site Internet et la page Facebook permettent aux consommateurs de laisser leur avis sur les produits, de raconter des éléments sur la vie de leur animal de compagnie. Dans cette perspective, l'entreprise peut solliciter des avis.
- Entre consommateurs : l'objectif de Perfect Fit est alors de créer une communauté de consommateurs.

Pour expliquer le déploiement des outils digitaux dans la communication de Perfect Fit, deux éléments étaient aussi à prendre en considération :

- L'enjeu de la data et de la connaissance client (via un CRM) : garder les traces des parcours online permet d'améliorer la connaissance client.
- La création de lien via l'interactivité permise par les outils digitaux permet de créer une communauté de consommateur, de développer la dimension expérientielle de la consommation (dimension utilitaire, sociale et hédonique).

Remarque : sur ce marché, les prescripteurs (notamment, les vétérinaires et les professionnels des soins aux animaux) jouent un rôle important.

### 3.2. Proposer les indicateurs pertinents pour apprécier l'efficacité du site [www.perfect-fit.fr](#) .

Une multitude d'indicateurs était envisageable. Une difficulté de cette question et une précaution à prendre avant de répondre était de posséder en mémoire des valeurs de référence pour la valeur de ces indicateurs. Généralement un bon taux de rebond se situe autour de 50 % pour un site. Très peu de candidats ont été en mesure de relativiser les indications contenues en annexe et d'en apprécier la valeur au regard de valeurs de référence communément admises.

**Taux de rebond** : En webmarketing, on parle de rebond lorsqu'un internaute quitte le site après avoir consulté une seule page. Le taux de rebond permet donc de savoir si les internautes consultent plusieurs pages du site ou non. Un taux de rebond élevé signifie que peu de commandes sont passées.

*Dans le sujet, le taux de rebond se situe à 48,19 % : il pouvait être considéré comme satisfaisant*

**Nombre de pages vues par visite** : C'est le KPI inverse du taux de rebond. Il permet, comme son nom l'indique, de connaître le nombre moyen de pages consultées par chaque visiteur. Plus les visiteurs consultent de pages plus vous aurez de chance de les convertir en prospects ou clients.

*Dans le sujet, il se situe à 2,38 : on pouvait suggérer d'essayer d'améliorer le parcours online du consommateur. Compte tenu qu'un consommateur sur deux quitte lors de la première page le site, les autres cliquent au moins sur trois ou quatre pages.*

**Temps passé par page** :

**Durée moyenne / visite** :

**Trafic global du site Internet** – Surveiller le trafic global du site permet d'établir des tendances capitales dans les prévisions et le déploiement des actions webmarketing.

*Les trois sources principales sont la recherche online, le lien direct et l'email. Globalement, les individus sont en situation de recherche et connaissent la marque (lien direct et email). Il est à noter un très faible taux de trafic issu des réseaux sociaux ce qui indique que l'animation des réseaux sociaux pourrait être renforcée et améliorée (essentiellement Facebook et Youtube).*

**Source du trafic** – Connaître la source du trafic permet d'orienter la stratégie et les actions webmarketing.

**Taux de clic, Taux de conversion, taux de visiteurs qui reviennent,**

*Remarque : certaines informations ne sont pas disponibles dans les annexes. Le candidat pouvait faire une remarque sur l'importance de ces indicateurs ainsi que sur la nécessité d'étudier l'ensemble des indicateurs de manière dynamique (dans le temps et dans l'espace).*

**3.3. De quelle manière la communication autour de la gamme « Perfect Fit » vient-elle enrichir l'offre de services de cette même marque?**

La communication de Perfect Fit vise à positionner la marque comme une marque bienveillante, une marque coach pour aider le consommateur dans la relation avec son animal de compagnie. Les produits Perfect Fit sont des produits qui se positionnent sur le bien-être de l'animal (axe santé et segmentation en fonction des caractéristiques de l'animal).

Une manière de répondre était ainsi d'invoquer la logique « Service-Dominant Logic », proposée par Stephen Vargo et Robert Lusch en 2004.

En effet la communication de Perfect Fit vise essentiellement à :

- (1) **Eveiller l'intérêt pour la marque.** Dans cette perspective, la communication de Perfect Fit permet d'élargir une offre de conseils (information sur l'animal, son alimentation, son comportement)
- (2) **Construire une marque authentique et humaine.** La communication de Perfect Fit permet de renforcer la dimension affective de cette consommation. Compte tenu de la relation avec l'animal de compagnie, un maître restera très fidèle à une marque qui lui donne ainsi que son compagnon entière satisfaction (peu de sensibilité au prix).
- (3) **Engager le consommateur** (donner des bons de réduction, créer un compte, parrainer des tiers). Le consommateur devient acteur de sa relation et ambassadeur de la marque. Avec les informations récoltées, la marque peut personnaliser son service et ses propositions commerciales.

### **3. Remarques d'ordre général et conseils aux candidats**

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion du candidat dans la dynamique de l'entreprise analysée. À partir de là, il faut s'efforcer de mobiliser les concepts étudiés, les modèles et techniques du marketing (en les citant) pertinents pour répondre aux questions. Le choix de l'outil théorique (ou des outils...) à mobiliser est décisif sur la qualité de la réponse.

3.1) Il est possible, comme les années précédentes de mettre en évidence **la typologie des copies suivantes** :

- des copies où l'exploitation du sujet laisse beaucoup à désirer et où les outils théoriques sont absents. Ces copies obtiennent les plus basses notes
- des copies dont la logique se résume à l'exploitation des annexes (parfois assortie d'un grand bon sens) avec une grande pauvreté des outils théoriques mobilisés. Cette logique ne peut permettre d'obtenir une note satisfaisante.
- des copies qui se caractérisent par une abondance d'outils théoriques mais une absence de mise en rapport pertinente avec le sujet ou la partie du sujet traitée.
- des copies où l'outil théorique est identifié à bon escient mais où cela se traduit par une forme de juxtaposition. En particulier, rien n'est dit sur l'apport de l'outil théorique cité dans la résolution de la problématique proposée ou dans la prise de décision pour faire face à cette problématique.

Les références citées doivent apporter **une valeur ajoutée à la réflexion**. Certains candidats nomment une multitude d'auteurs sans vraiment préciser en quoi leurs conclusions permettent de justifier un choix stratégique ou opérationnel du cas.

- Des copies caractérisées par une analyse précise et approfondie du sujet et des outils théoriques intéressants et mobilisés à bon escient qui éclairent les préconisations formulées.

### 3.2) Outils théoriques

Le jury s'intéresse à **la mobilisation des outils véritablement pertinents et spécifiques du marketing**. Il y a lieu de vérifier la pertinence des outils tirés du management stratégique qui sont connus des candidats dans le cadre de l'épreuve de management.

Le jury a fait le constat de réponses présentées sous forme de liste ou d'inventaire relevant assez souvent du simple bon sens mais dépourvues de plan ou de structure. Un certain nombre de copies font étalage d'un nombre d'outils connus ou restitués important. Tous ne sont pas pertinents. Par ailleurs, même si cette démarche renseigne sur les connaissances du candidat, elle pose deux problèmes : elle brouille l'évaluation de la pertinence de la réponse, et elle est parfois inutilement consommatrice de temps.

Lorsque plusieurs approches ou techniques sont possibles, il convient évidemment de les citer ET de justifier le choix retenu de chacun de ces outils en particulier en montrant la valeur ajoutée de cet outil à la réponse donnée au cas.

De même, dans les outils théoriques utilisés, on peut assez souvent constater l'absence d'organisation des connaissances. Il peut être utile de distinguer **des outils structurants** (ex POEM), et des **outils pour approfondir** qui s'intègrent à un endroit de la structure théorique (ex : SCP et triangle d'or de Lindon).

### 3.3 Analyse et exploitation du sujet

Il est regrettable que certains candidats ne fassent pas une **lecture préalable du questionnement du sujet** : de ce fait, des réponses se recourent, sont mal situées dans le sujet et font perdre du temps (c'était particulièrement vrai dans le dossier I qui demandait une analyse de la demande puis l'analyse des facteurs explicatifs du comportement).

**L'exploitation des annexes** est assez souvent imparfaite : les points saillants sont rarement mis en évidence directement et par ailleurs ils ne le sont pas toujours dans l'optique de leur donner du sens, c'est à dire d'éclairer une décision ou une préconisation qu'elle soit stratégique ou tactique. Ainsi on peut dire de certains candidats qu'ils en restent au niveau des données sans passer au stade des informations propres à prendre une décision (ex : «les MDD accusent une baisse de 1,5% »).

De même **le point de vue adopté par le candidat** est parfois celui du consommateur. C'est beaucoup plus celui de l'entreprise qu'il convient de privilégier dans sa prise de décision. Ainsi dans une copie, le candidat regrette que le « le dash button », atténue la liberté de choisir du consommateur. Si cela est vrai du point de vue du consommateur et peut poser question au plan des valeurs, du **point de vue de l'entreprise**, il faut l'analyser comme le fait de répondre à une problématique

d'expérience d'achat vécue par le client et aussi le moyen de générer des achats routiniers générateurs de marge.

### **3.4) Commentaires sur la forme**

De manière générale, la méthodologie de l'étude de cas fait apparaître un assez bon niveau de préparation des candidats. Mais beaucoup de copies sont très incomplètes avec des réponses superficielles et non argumentées. Cela explique la part toujours importante des très faibles notes.

**La qualité de l'expression écrite et de l'orthographe est variable.** Le jury déplore enfin que la présentation des copies soit parfois entachée d'un manque de soin préjudiciable à la compréhension des réponses apportées et contraire à la rigueur que l'on est en droit d'attendre d'un futur enseignant. L'apport de schémas, de tableaux comparatifs et de matrices est souvent très utile pour structurer l'analyse et renforcer la clarté des copies.

**Sur les parties quantitatives, le jury souhaite attirer l'attention sur la manière de présenter les calculs qui est souvent en lien avec la rigueur du raisonnement adopté.**

Les calculs nécessaires à la question 2.3 gagnaient beaucoup à être présentés sous forme de tableaux détaillant les étapes du raisonnement. Ainsi, beaucoup de candidats, n'ont pas réussi à mettre en évidence les dates pertinentes nécessaires au calcul de la VAN qui étaient au nombre de quatre : début année 1, fin année 1 – début année 2, fin année2-début année3, fin année 3.

**Les introductions et conclusions** ne rapportent pas de points.

#### **Conclusion**

La préparation à l'épreuve de marketing implique d'acquérir un bon niveau général de connaissance des auteurs, modèles et techniques du domaine. Une veille mercatique doit être opérée par les candidats.

Le jury attend également la maîtrise des aspects techniques liés à la discipline. Le jury rappelle que l'une des vocations des candidats à l'agrégation est l'enseignement en classe de STS où ces aspects sont très présents. Les rénovations en cours qui touchent les BTS Commerciaux sont à prendre en compte.

Il est apprécié que les candidats soulignent les limites de leurs propositions et/ou des concepts mobilisés. En effet, il ne faut en aucun cas oublier que les cas proposés posent problème à des experts du domaine et de l'entreprise concernée. Il convient donc d'être pragmatique, de savoir rester humble et contingent dans ses propositions.

Enfin, on attend de candidats à un concours de recrutement d'enseignant une structuration des réponses et une véritable démonstration.

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

### OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

#### Sujet : Cas Renault Trucks

#### 1. Les résultats de la session 2019

<b>Nombre de copies : 26</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	8,01
Note la plus élevée	16,08
Note la plus basse	1,24
Écart-type	3,45
<b>Répartition des notes</b>	
Inférieures à 5	6 (23%)
Comprises entre 5 et moins de 10	13 (50%)
Comprises entre 10 et moins de 14	5 (19%)
Égales ou supérieures à 14	2 (7%)

Cette année, le nombre d'inscrits baisse considérablement : 26 candidats pour 91 inscrits. En 2018, il y avait 46 candidats pour 132 inscrits. En 2017, 52 candidats ont composé pour 138 candidats inscrits. En 2016, le nombre de candidats était de 51 pour 146 candidats inscrits. En 2015, le nombre de candidats qui a composé était de 56 pour 139 inscrits. En 2014, les candidats étaient au nombre de 47. Pour la session 2013, les candidats étaient au nombre de 34 alors que pour les sessions 2012 et 2011, les candidats étaient au nombre de 25, ce qui avait constitué un niveau particulièrement bas pour ces dernières années.

La moyenne 2019 des notes obtenues est de 8,01 montrant une légère hausse par rapport aux deux sessions précédentes.

Session	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Nombre de candidats	26	46	52	51	56	47	34	25	25
Moyenne	8,01	7,92	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1	8	8,6
Note de la meilleure copie	16,08	16,2	16,8	17,6	16,4	15,55	15	15,25	15,20
Note de la plus basse copie	1,24	1,4	0,4	1,4	0,4	3	2,5	0,75	1,4
Écart-type	3,54	3,91	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1	3,9	4,1

## 2. Le sujet

### 2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Cas Renault truck » présente l'entreprise Renault truck et un de ses fournisseurs, Découpages Roulement à Billes (DRB). Renault Trucks (RT), filiale du groupe Volvo suite à un rachat effectué en 2001, est l'un des leaders mondiaux de la fabrication et la commercialisation de poids lourds. Le groupe Volvo est une firme multinationale de référence dans l'industrie des poids lourds, classée troisième au niveau mondial des fabricants de camions, derrière le constructeur Chinois Dongfeng et le numéro 1 Allemand Daimler. Volvo emploie 95 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards d'euros.

Découpages Roulement à Billes (DRB) est un fabricant de composants mécaniques, rondelles techniques de fixation, et pièces techniques découpées. L'entreprise DRB a été créée en 1984, à Lesménils (54) par Monsieur Leroux, ingénieur des mines, avec l'objectif de devenir un acteur national de la fabrication de rondelles plates découpées. L'entreprise a commencé avec dix salariés et en compte aujourd'hui soixante huit. Dès 1990, DRB a doublé sa capacité de production. En 1991, la société commence une politique de croissance externe en rachetant le leader historique de la fabrication de rondelles, société réputée dans le découpage des aciers durs. En 1993, DRB obtient les premières certifications ISO 9002 et EAQF, liées à l'industrie automobile. C'est le signe d'un axe stratégique vers le management de la qualité (zéro défaut, Kaizen). En 1999, DRB s'équipe de lignes de tri optique automatisées afin de garantir une qualité totale à ses clients, ce qui lui permet de générer en 1999, dix millions d'euros de chiffres d'affaires. Pour ses 20 ans, l'entreprise est récompensée pour avoir mis en place une politique qualité, trophée remis par le PDG de RT, premier client de l'entreprise. DRB livre l'usine de Vénissieux, en charge de la fabrication des moteurs.

## 2.2- Analyse du sujet

Le **premier dossier** vise à répondre aux interrogations de la direction de Renault Trucks quant aux dysfonctionnements de la chaîne logistique avec son fournisseur DRB. La direction de Renault Trucks, consciente des problèmes rencontrés avec son fournisseur DRB, a fait réaliser un audit logistique. Le premier objectif est d'identifier les principaux dysfonctionnements, d'en déterminer les causes et de proposer une ou des solutions pour y remédier (question 1.1). Ensuite, il s'agit (question 1.2) de s'interroger sur l'intégration des SI de ces deux acteurs. Qu'est ce que l'intégration des SI et quels sont les principaux outils concernant la chaîne logistique qui permettent cette intégration. Enfin, les principaux risques et avantages d'une telle intégration sont questionnés (question 1.3), d'un point de vue organisationnel, managérial (et non seulement technique).

Le **dossier 2** vise à évaluer le choix d'un ERP (de l'entreprise INFOR) pour DRB et d'interroger le choix de l'intégration par une ESN. En effet, DRB hésite entre plusieurs solutions : actualiser les applications informatiques qu'elle a développées pour les mettre en conformité avec les attentes de son client RT, ou bien adopter un progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP) compatible avec celui de RT. Concernant l'option ERP, DRB doit choisir de réaliser elle-même l'intégration et la maintenance du progiciel de gestion intégré ou de faire appel à une entreprise de services numériques (ESN). Les connaissances des candidats et la mise en application de celles-ci quant au management de projet, sont mobilisées à travers les notions d'ERP, les avantages et risques de ces progiciels et les solutions pour l'intégration (faire ou faire faire). Ainsi, pour la question 2.1, il est demandé aux candidats de rappeler, ce qu'est un ERP, et les principaux avantages attendus d'une intégration. Il s'agit ensuite de se demander si l'ERP présenté peut convenir aux problèmes rencontrés par DRB et RT, à savoir s'il peut permettre de résoudre les principaux dysfonctionnements mis en avant précédemment. Les principaux risques humains liés à cette intégration, les craintes des salariés sont à mettre en évidence, aussi et surtout il est demandé aux candidats d'être force de proposition pour y remédier (question 2.2). La question 2.3 interroge le candidat sur le fait pour DRB de passer par une ESN pour réaliser cette intégration. La problématique d'internaliser/externaliser est très présente dans le milieu informatique, c'est pourquoi, il était demandé aux candidats de réaliser sous forme de note à la direction, une synthèse des principaux risques et avantages liés à une de ces solutions et surtout de justifier en prenant en compte des concepts théoriques (théorie des coûts de transaction, par exemple).

Le **dossier 3** vise à évaluer la capacité des candidats à prendre en charge une évolution des besoins de gestion de l'entreprise étudiée. D'une part, pour ce qui concerne l'organisation des données ainsi que certains traitements et, d'autre part, pour la gestion du réseau informatique. Il s'agit en particulier de proposer une modélisation des données nécessaires à la gestion d'un entrepôt, de répondre à des besoins de gestion à l'aide du langage de requête SQL. Un processus de préparation particulier est à modéliser ainsi que le développement de certains composants d'une application informatique : modéliser une structure de données *ad hoc*, développer une méthode dans un contexte orienté objets. Il s'agit également d'explicitier les technologies réseaux mobiles exploitées dans le contexte de la préparation des commandes, lesquelles doivent être sécurisées.



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

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

Le jury note avec satisfaction que toutes les copies traitent des deux premiers dossiers concernant le Management des Systèmes d'Information (MSI), ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en compte par les candidats.

Une courte introduction générale au cas, avant de se lancer dans la rédaction des réponses est appréciée et valorisée. Malgré cette recommandation répétée chaque année, seulement 12 copies sur 26 ont pris la peine d'introduire et de contextualiser le sujet. Nous rappelons que cette introduction n'est pas qu'un travail de pure forme mais doit aussi aider le candidat à prendre du recul sur le cas en parvenant à dégager un fil conducteur entre tous les dossiers.

Aussi, le jury souhaite rappeler qu'il est impératif de lire très attentivement les consignes afin de répondre avec exactitude aux questions posées et de bien prendre en compte ce qui est demandé afin de ne rien omettre. Une mauvaise lecture des consignes apparaît de manière récurrente, en particulier lorsqu'une réponse sous forme de tableau synthétique ou de note de direction est demandée. Les correcteurs regrettent ainsi avoir des tableaux sans que les colonnes (entête) soient précisées (question 1.1 par exemple). De même, lorsqu'une note à la direction est demandée, il s'agit de respecter le formalisme d'un tel document (question 2.3 par exemple).

Le jury rappelle qu'il ne s'agit pas de réciter une leçon mais bien de répondre précisément aux questions posées. Ainsi, lorsque la question se décline en plusieurs sous questions, le jury attend une réponse précise à chaque sous question. De même, le jury regrette des réponses non structurées, alors que souvent des sous questions étaient posées pour guider la réflexion. Le jury rappelle qu'une réponse précise à toutes ces sous questions est nécessaire.

**Dans les deux premiers dossiers**, les interrogations relèvent de deux thématiques principales : le dysfonctionnement de la Supply Chain Management et l'intégration d'un ERP. Pour ces thématiques, les liens avec les théories sont valorisés lorsque ces théories sont mobilisées à bon escient.

**Dans la première question (1.1)** : cette question est subdivisée en trois interrogations. Ces trois questionnements doivent clairement apparaître de façon distincte sur la copie. Il est d'abord demandé aux candidats de recenser les principaux problèmes engendrés par les dysfonctionnements de la SCM entre RT et DRB. Une synthèse de ces dysfonctionnements par grand thèmes (coûts, délais, etc. ou une autre typologie) plutôt qu'une longue liste énumérant de petits dysfonctionnements est privilégiée. Au niveau d'un concours comme l'agrégation, il est capital que les candidats sachent définir de façon synthétique et en les classant des dysfonctionnements. Dans un deuxième point, il est demandé aux candidats d'identifier les principales causes liées aux dysfonctionnements et de présenter ces points sous la forme d'un tableau synthétique. Le jury attend des candidats qu'ils sachent distinguer des dysfonctionnements de leurs causes et qu'ils sachent synthétiser ces causes en grands thèmes. Dans un troisième point, en fonction des dysfonctionnements et causes mis en évidence, il est demandé de proposer une ou

plusieurs solutions pour y remédier. Le jury n'attend pas un catalogue interminable de solutions, mais une fois encore demande aux candidats d'avoir une vision stratégique et managériale.

**Dans la deuxième question (1.2)**, le jury attend une définition précise de l'intégration entre deux SI. Le jury regrette que très peu de candidats aient présenté et défini correctement l'intégration et que les candidats se contentent de "broder" autour. Les principaux outils étaient demandés pour réaliser cette intégration. Le jury attendait la présentation de deux ou trois outils, et une description rapide de chacun d'eux.

**Dans le deuxième dossier, et la question (2.1)**, il s'agit de présenter ce qu'est un ERP. Le jury attendait que les candidats insistent sur les spécificités de tels outils (base de données unique, ensemble des fonctions pouvant être couvertes, progiciel modulable, etc.). Les avantages d'un tel outil étaient ensuite à exposer. Le jury ne souhaite pas avoir un catalogue de toutes les fonctionnalités possible, mais bel et bien un avis stratégique sur de tels progiciels (automatisation, coûts inférieurs, baisse de la main d'œuvre, etc.)

**Dans la question 2.2**, il est demandé quelles sont les principales craintes des salariés par rapport à l'intégration d'un ERP. Il est surtout demandé de proposer les politiques à mettre en œuvre pour gérer le changement. Le jury regrette que très peu de candidats aient une vision globale des outils de conduite du changement. Très peu de copies ont proposé une liste exhaustive de mesures, comme la formation, la communication et la documentation, pour aider à la conduite du changement.

**La question 2.3** portait sur la rédaction d'un argumentaire concis à destination de la direction de DRB recensant les arguments et risques liés aux choix de sous-traiter la mise en place d'un ERP à une ESN, en mobilisant notamment des références théoriques. Le jury regrette que beaucoup de candidats n'aient pas répondu à la question relative à la sous-traitance, mais se soient contentés de lister les avantages et risques des ERP pour DRB et n'aient pas mobilisé de références théoriques.

### **Dossier 3**

#### **Question 3.1**

Cette question invite le candidat à présenter un schéma statique des données de la gestion d'un entrepôt au sein d'une chaîne logistique. Il s'agit d'une modélisation classique des données dont la sémantique doit être interprétée à partir du contexte et d'une documentation fournie en annexe. Les candidats n'ont pas de consigne particulière concernant le choix du modèle pour une représentation statique des données. La plupart des candidats ont opté pour un schéma relationnel, souvent textuel, plus rarement graphique. Les modèles les plus pertinents mettent clairement en évidence quatre domaines complémentaires: les emplacements dans l'entrepôt, les commandes des clients, le colisage et l'expédition des colis par un transporteur. Un diagramme de classes UML ou un modèle entité association sont les plus adaptés. La majorité des candidats traitent la question. Des copies témoignent d'une réelle méconnaissance en matière de structuration des données, elles présentent des schémas sans formalisme reconnu qui sont visiblement laissés à la libre

interprétation du jury. Il est recommandé de préciser le formalisme retenu et de s'y tenir.

### **Question 3.2a**

Cette requête simple de comptage de palette par partenaire est correctement réalisée par une moitié des candidats. Cependant beaucoup d'entre eux oublient la clause de regroupement nécessaire dans ce cas ou ne projettent pas le nom du partenaire, ce qui donne des résultats non utilisables.

### **Question 3.2b**

Il s'agissait de comparer le poids d'un colis aux poids de tous les colis pour trouver le colis le plus lourd. Avec un schéma relationnel normalisé le poids était à calculer en fonction des quantités livrées et du poids unitaire du produit. Il s'agissait aussi dans cette requête de notifier que le transporteur et la date soient des données saisies.

### **Question 3.2c**

Cette requête devait donner les emplacements pouvant contenir l'entrée d'un produit en stock. Tout emplacement vide, mais aussi tout emplacement non vide pouvant accepter le poids de l'entrée, devaient être listés. L'utilisation d'un booléen disponible sur l'emplacement n'était pas suffisant. La moitié des candidats n'a pas ou mal traité cette question.

### **Question 3.2d**

Il s'agissait d'une requête de mise à jour classique s'appuyant sur le résultat d'une requête de calcul d'indicateur. L'utilisation d'une vue permettait une réalisation plus simple et claire de cette mise à jour. Trop peu de candidats ont mis en place une stratégie SQL adéquate pour réaliser cette requête.

Concernant les questions précédentes, le candidat doit maîtriser le langage SQL. Les candidats confondent les opérateurs Sum et Count, d'autres ignorent les règles d'usage du Group By. Pour cette troisième requête plus ambitieuse, trop peu de candidats exploitent la capacité de décomposer une requête complexe en sous-requêtes ou d'utiliser des fonctions avancées de SQL.

### **Question 3.3**

Cette question demandait de schématiser un processus de préparation par rafale de commandes. La majeure partie des candidats ne connaît pas les outils de modélisation de processus ou utilise des schématisations inconnues du jury. Il est important de citer les outils utilisés pour répondre aux questions, notamment celles qui traitent d'une schématisation. Ici le candidat pouvait utiliser un diagramme d'activités (UML), un modèle conceptuel des traitements (Merise) ou encore un diagramme événement-résultat pour modéliser ce processus.

Ce processus se découpait en 5 étapes prises en charge par des acteurs différents.

- choix des commandes pour la rafale et lancement de la préparation
- Calcul du chemin de prélèvement (picking)
- Réapprovisionnement pré ou post prélèvement
- Prélèvement
- Livraison

### **Question 3.4**

Ce questionnement de programmation évaluait la capacité du candidat à mettre en place :

- dans un premier temps un contexte de classes, sous forme d'un diagramme de classes UML représentatif du domaine présenté ;
- dans un second temps, le code d'une méthode s'appuyant sur le modèle proposé: la méthode doit fournir une liste de prélèvement des produits stockés dans l'entrepôt afin de les mettre en colis.

Le jury regrette que seule la moitié des candidats répondent à cette question.

Le jury évalue la pertinence de l'exploitation d'une structure de données proposée, au moyen des structures de contrôle usuelles de la programmation : boucle pour parcourir des collections d'objets, conditionnelle pour ne retenir que les objets qui répondent au critère exprimé.

Les meilleures réponses s'appuient sur le diagramme de classe proposé, parcourant une collection de Commandes et constituant une collection de Prélèvements : ce parcours exploite les méthodes typiques associées aux collections, par exemple ajouter un élément à une collection.

Quelques réponses s'appuient sur un requêtage SQL, il s'agit d'une proposition intéressante, mais son exploitation n'est que rarement aboutie : certains candidats retournent ainsi le code de la requête et non pas le résultat de son exécution.

### **Question 3.5**

Cette question classique est bien traitée par les candidats. Le jury regrette qu'un tiers des candidats ne répondent pas à cette question. Le schéma réseau proposé doit être en adéquation avec le contexte proposé. Les candidats doivent veiller à la présence de tous les équipements nécessaires répondant aux besoins exprimés (les imprimantes ont été bien souvent oubliées), sans pour autant multiplier les solutions de sécurisation qui augmentent les coûts de l'infrastructure proposée sans réelles justifications. Le plan d'adressage choisi par les candidats doit être explicité.

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

Le jury attire l'attention des candidats sur l'importance de la forme. Le style, la qualité de la rédaction sont capitales et une attention soutenue doit être portée à l'orthographe et à la syntaxe. Le jury se réserve la possibilité de diminuer la note à ce titre. Il est inadmissible de proposer des copies remplies d'erreurs d'orthographe. De même, un effort dans le style doit être fait. Une relecture complète et attentive de la

copie est nécessaire pour éviter les oublis et les erreurs. Il faut donc penser à prévoir un temps pour ce travail. Même si le niveau d'expression est globalement convenable, le jury veille tout particulièrement à porter son attention sur ces compétences. Il est également recommandé d'éviter une ponctuation trop expressive (points de suspension ou d'exclamation trop répétitifs).

Le candidat doit également éviter les ratures, soigner sa graphie de manière à être parfaitement lisible. Les copies peu lisibles en raison d'une graphie exécrationnelle en pâtissent. La signification des sigles et acronymes doit être précisée.

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

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

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

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

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

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

- des dimensions du management des Systèmes d'Information telles que la gouvernance du système d'information, la stratégie, les problématiques de l'externalisation, la gestion de projet, l'évaluation du système d'information et la prise en compte des technologies etc. ;
- des dimensions technico-organisationnelles du système d'information telles que l'architecture, les réseaux, les bases de données, l'urbanisation, le Cloud Computing, les progiciels de gestion intégrés les applications mobiles etc. ;

- de la maîtrise conceptuelle et opérationnelle des techniques informatiques que sont la modélisation, la programmation, ainsi que les technologies liées aux infrastructures en réseau, etc.

Il convient de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

Le jury tient à attirer l'attention des candidats sur l'importance qu'ont les épreuves de management et d'économie ou de droit pour l'accessibilité et la réussite au concours. Un effort de maîtrise des concepts dans ces disciplines est donc un élément incontournable de réussite. De plus, la maîtrise de ces fondamentaux ne peut qu'améliorer la connaissance et l'ouverture d'esprit des candidats par rapport aux enjeux et défis des systèmes d'information dans le monde contemporain.

# **ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION**

**LECON PORTANT SUR LE MANAGEMENT****1. Les résultats de la session 2019**

<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	<b>164</b>	
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	6,59	
Note la plus élevée	20	
Note la plus basse	0,5	
Écart-type	4,36	
<b>Répartition des notes en effectif</b>		
Inférieures à 5	62	37,80%
Comprises entre 5 et moins de 10	62	37,80%
Comprises entre 10 et moins de 14	26	15,86%
Égales ou supérieures à 14	14	8,54%

Comparaison avec les années précédentes :

	<b>2018</b>		<b>2017</b>	
<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	188		200	
<b>Distribution des notes</b>				
Moyenne	5,90		4,96	
Note la plus élevée	18		18	
Note la plus basse	0,5		0,5	
Écart-type	4,32		3,98	
<b>Répartition des notes en effectif</b>				
Inférieures à 5	92	48,94%	115	57,50%
Comprises entre 5 et moins de 10	60	31,91%	59	29,50%
Comprises entre 10 et moins de 14	20	10,64%	18	9,00%
Égales ou supérieures à 14	16	8,51%	8	4,00%

Le nombre d'agrégatifs ayant participé aux épreuves orales du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a, pour ce qui concerne la leçon portant sur le management, baissé en 2019 au regard des années précédentes (- 12,8% par rapport à 2018 contre - 18,0% par rapport à 2017). Par ailleurs, nous constatons une augmentation de la moyenne de + 0,69 point par rapport à 2018 contre + 1,63 point par rapport à 2017. L'écart-type est plus élevé qu'en 2018 et 2017 (4,36 contre 4,32 pour 2018 et 3,98 pour 2017) ce qui confirme la tendance observée en 2018, à savoir une plus forte dispersion des notes.

Le pourcentage de candidats s'étant vus attribuer une note inférieure à 5 est en baisse (-11,1 points par rapport à 2018 et -19,7 points par rapport à 2017). Le jury a octroyé plus de notes entre 5 et 10 par rapport à 2018 (+ 5,9 points) et par rapport à 2017 (+8,3 points). Le pourcentage des candidats ayant eu une note comprise entre 10 et moins de 14 augmente (+ 5,2 points par rapport à 2018 et +6,9 points par rapport à 2017). Une tendance similaire est observée pour les notes supérieures à



14 (+ 0,03 points par rapport à 2018) entérinant l'augmentation constatées par rapport à 2017 (+ 4,54 points).

Un élément d'explication de ces évolutions peut résider dans le choix qu'a fait la commission management de faire légèrement évoluer les sujets, permettant aux candidats plus réfléchis de mieux s'exprimer. La lecture rigoureuse des rapports d'admission des années précédentes ainsi qu'une écoute plus soutenue des conseils prodigués consécutivement à la prononciation des résultats d'admission ont aussi pu jouer leur rôle.

## **2. Les sujets**

### **2.1- Présentation des sujets**

Les sujets suivants ont été proposés pour cette session 2019 :

- Se réorganiser face aux nouveaux SI ?
- Se soumettre aux routines
- L'hybridation
- Développer le non conformisme ?
- Quel accompagnement pour les organisations ?
- La décision face à l'illusion
- Cultiver le secret ?
- Pouvoir et engagement
- Le rôle des intermédiaires aujourd'hui
- Quelle évaluation pour les organisations publiques ?

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

- Leur diversité et l'étendue des champs couverts ;
- Leur potentiel de problématisation (enjeux, mise en tension, problèmes sous-jacents) ;
- Le fait qu'ils proposent tous plusieurs clés d'entrée et nécessitent à ce titre un réel travail d'analyse.

Aucun document n'est fourni en annexe.

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

Dix sujets différents ont été proposés aux candidats :

- Cinq sujets utilisant un élément de ponctuation particulier : le point d'interrogation. L'objectif était d'amener les candidats à s'interroger sur la faisabilité ou non d'un évènement et sur ses conditions de mise en œuvre ;
- Trois sujets recourant à une locution (« face à ») ou à un adverbe (« aujourd'hui ») suggéraient un questionnement sur les évolutions et sur les actions et réactions concomitantes à une situation particulière ;
- Un sujet convoquant la conjonction de coordination « et » nécessitait une étude des interactions réciproques entre les deux concepts proposés ;
- Un sujet mobilisant un seul terme invitait les candidats à en envisager toutes les déclinaisons managériales possibles.

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

Dans un second temps, le candidat est invité à didactiser son propos, son « état de l'art », à destination d'élèves de premières/terminales de Sciences et Technologies du Management et de la Gestion (STMG) ou d'étudiants en Sections de Technicien Supérieur (STS) ou préparant le Diplôme de Comptabilité et Gestion (DCG), et à préciser les choix pédagogiques retenus.

La transposition didactique et pédagogique a cette année été demandée :

- Deux fois en classe de STMG ;
- Cinq fois en STS ;
- Trois fois en classe de DCG.

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

- Académique : le traitement d'un sujet exige en premier lieu un travail de définition des concepts, de contextualisation, de problématisation et de mise en tension. Le candidat doit alors présenter une réflexion structurée et argumentée par des apports conceptuels et factuels pertinents. Le tout devant servir une problématique claire à laquelle le candidat se propose de répondre. Le jury a accueilli favorablement les efforts d'analyse et de réflexion des candidats, leur capacité à mobiliser des théories, des concepts et des exemples servant utilement la(les) démonstration(s) proposée(s). Les enjeux sont donc similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury pour ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation ;
- Didactique et pédagogique : les capacités évaluées sont différentes et permettent de tester l'aptitude des candidats à enseigner. Le sujet est accompagné d'un niveau de transposition (à savoir faire passer dans un autre domaine), imposé aux candidats (Référentiel DCG UE7 Management, programme de management des entreprises dans les Sections de Technicien Supérieur relevant du secteur tertiaire (STS non renouvelées et non spécifiques) programme de management des organisations en cycle terminal STMG). Les concepts proposés, soit font partie intégrante des programmes et référentiels (exemple : la décision), soit auraient dû être envisagés comme des éléments de prolongement (exemple : la culture du secret).

L'épreuve dure une heure, répartie comme suit :

- 40 minutes maximum peuvent être consacrées à l'état de l'art du thème proposé ET à la transposition didactique et pédagogique. La répartition du temps consacrée à ces deux exercices permet au jury d'apprécier la capacité des candidats à gérer leur temps de présentation ;
- 20 minutes sont ensuite dévolues à l'échange avec le jury. Ce dernier revient alors sur un certain nombre de points de l'état de l'art proposé afin, d'une part, de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés par les candidats, de tester leur culture managériale, d'éclaircir, prolonger, discuter les arguments

proposés et, d'autre part, de justifier les choix didactiques et pédagogiques retenus.

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

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

##### **Etat de l'art**

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

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

Comme à l'écrit, le jury invite les candidats à accorder une attention toute particulière à l'accroche de leur leçon. Une accroche « de qualité » se doit de capter l'attention du jury et de conduire ce dernier de manière naturelle et rapide au sujet proposé.

Généralement, les candidats ont opté pour une accroche par l'exemple qui n'a pas toujours été des plus judicieuses voire des plus pertinentes. Pour éviter cela, nous leur conseillons de construire une banque d'exemples actuels, divers, pertinents et précis à partir de revues managériales dont le jury recommande vivement la lecture régulière.

Les candidats ont fourni un réel effort pour tenter de bien définir les termes du libellé dans le langage usuel. En revanche, la transposition de ces derniers au champ managérial a été plus délicate et parfois hasardeuse. Si bien définir les concepts est une étape clé, les circonscrire dans le cadre managérial relève d'une impérieuse nécessité.

L'intérêt du sujet se cantonne dans un grand nombre de présentations à la prise en compte de la turbulence et de la complexité croissantes de l'environnement. Certaines références théoriques (chrono-compétition, hypercompétitivité) ont été proposées de manière artificielle et assez systématique. En revanche, rares furent les références aux pratiques actuelles, aux dispositions réglementaires et législatives en vigueur et aux évolutions réelles de l'environnement. Le management induit la prise en compte du contexte, l'observation de l'environnement et non uniquement sa qualification, l'étude des pratiques à l'instar des grands auteurs tels que Taylor, Sloan, Drucker, etc.

Le jury a constaté des difficultés chroniques dès lors qu'il s'agit de problématiser le sujet proposé. Comme à l'écrit, trop nombre de candidats se sont essayés à traiter les sujets, soit :

- En introduisant une tierce notion qui conduit souvent au décentrage du sujet (création de valeur, performance, gouvernance, etc.) ;
- En choisissant une problématique trop vague et trop proche de l'intitulé (« Dans quelle mesure... »).

- En détournant le traitement du sujet sur un concept périphérique pour lequel le candidat pourrait avoir dans sa malle des informations.

Face à ses difficultés introductives, un second écueil surgit rapidement dans le traitement même du sujet qui se traduit par une vision parcellaire de ce dernier (exemple : le terme « intermédiaires » envisagé uniquement dans sa dimension interne ou externe), un décentrage du sujet (exemple : le sujet « Pouvoir et engagement » devient une présentation des outils de motivation) ou des propos largement hors sujet. Une très grande majorité de candidats écartent d'emblée sans aucune justification les organisations publiques et les organisations à but non lucratif de leur réflexion appauvrissant *de facto* cette dernière.

Dans l'ensemble et d'un point de vue scientifique, les candidats ont, soit :

- Réalisé des présentations dénuées de toutes références théoriques ;
- Étayé leur exposé de références théoriques dont l'utilisation s'apparentait parfois à une simple évocation de concepts donnant un caractère superficiel à la réflexion au lieu de mobiliser des notions précises et maîtrisées servant utilement les démonstrations proposées ;
- Choisi de convoquer uniquement des auteurs classiques, louable démarche certes, mais qui ne saurait dispenser d'une connaissance des courants dits plus modernes du management. A ce titre, la lecture régulière d'articles tirés de revues académiques actuelles est précieuse.

Globalement la maîtrise des concepts, théories et courants de pensée par les candidats est très imparfaite. Seuls quelques rares agrégatifs se sont démarqués par une capacité à convoquer des auteurs et théories divers et variés, à les utiliser à bon escient dans le cadre d'un propos réfléchi et construit.

Le jury a valorisé les efforts d'illustration des candidats, tant dans le nombre que dans la pertinence. Certains candidats n'en proposent aucune tandis que d'autres font référence à des poncifs (exemple : les opportunités manquées de Kodak).

Quasiment toutes les prestations comprenaient une conclusion. Malheureusement, pour la partie résumé, rares étaient les prestations qui démontraient d'un réel esprit de synthèse ou celles qui reprenaient la problématique et tentaient d'expliquer comment elles s'étaient attelées à y répondre. Le jury a évidemment accueilli favorablement ces pratiques.

Certains candidats ont omis de proposer une ouverture du sujet ; pour ceux qui s'y sont attelés, le questionnement proposé restait dans le cadre du sujet. Nous invitons les candidats à proposer un nouveau thème de réflexion prenant appui sur les concepts de la leçon mais s'en dégageant. Cet exercice démontre les capacités des candidats à passer d'un axe de réflexion à un autre.

### **Transposition didactique et pédagogique**

Sur le plan didactique et pédagogique, certaines remarques formulées lors du rapport 2018 semblent avoir été prises en compte permettant ainsi aux candidats de parer certaines erreurs passées. Ainsi, nous avons pu constater :

- Une meilleure connaissance des formations retenues. Si les candidats savent, cette année, qu'en cycle terminal ce sont des capacités qui sont étudiées, en STS des compétences et en DCG des compétences de plusieurs niveaux, il n'en demeure pas moins que rares sont ceux capables de les mettre en œuvre. Nous les invitons donc à franchir cette étape pour proposer des démarches plus convaincantes ;
- Moins d'erreurs grossières du type TD proposés en STS ou DCG, la confusion entre cycle terminal et la classe de terminale. Toutefois, les principales carences des prestations portent sur une incohérence des propositions didactiques et pédagogiques. Le jury a trop souvent fait remarquer aux candidats les décalages existant entre les objectifs et les questionnements, le choix des méthodes et les pratiques retenues, etc. c'est-à-dire entre la didactique et la pédagogie ;
- La proposition non systématique de la classe inversée pouvant aller jusqu'à l'introduction de pédagogies innovantes intéressantes. Toutefois, les candidats n'ont pas intérêt à tomber dans l'excès de méthodes pédagogiques innovantes, comme parfois nous l'avons vu, conduisant à une perte du fil directeur de leur transposition.

Nous rappelons aux candidats que, pour que leur approche didactique et pédagogique puisse être mise en valeur, une bonne répartition du temps entre l'état de l'art et cette dernière est nécessaire. Un état de l'art trop long conduit les candidats à bâcler leur transposition, trop de temps consacré à cette étape les a conduits à délaissé la profondeur du travail de l'état de l'art.

Les écueils observés cette année pour la transposition didactique ont été :

- Des entrées dans les programmes/référentiels à partir d'un ou deux thèmes alors que parfois 4 ou 5 thèmes auraient pu être envisagés. Le jury invite ainsi les candidats à :
  - envisager plusieurs entrées démontrant de leur capacité à jongler avec les programmes/référentiels, à faire preuve de recul et de maîtrise de ces derniers ;
  - justifier leur choix au regard des autres entrées possibles permettant alors au jury d'apprécier leur sens critique et leur démarche didactique.
- Une réflexion insuffisante sur l'adéquation entre la partie « État de l'art » avec le programme/référentiel imposé et donc sur la façon la plus pertinente de le(s) mobiliser. Or « transposer » signifie appliquer à un autre domaine ; aussi les candidats auraient dû adapter la problématique pour démontrer de capacité de transposition. Pire, certains candidats nous ont donné l'impression de partir des programmes pour réaliser leur état de l'art, ce qui explique, à notre sens, de nombreux hors sujet ou traitements partiels des sujets proposés ;
- La mise en œuvre des concepts. Si certains concepts sont inhérents aux programmes/référentiel (culture, décision, etc.), d'autres ne le sont pas (illusion, secret, etc.) ;

- La présentation des prérequis (à distinguer des préaquis) a été globalement envisagée de façon trop étroite ;
- La présentation des objectifs. Ces derniers doivent être qualifiés et bien distingués des compétences ;
- La transversalité. Nous rappelons aux candidats qu'une transversalité avec le management n'est pas une transversalité. Le jury a bien trop souvent eu à constater cette erreur grossière, très certainement de la maladresse, mais qu'il conviendrait d'éviter de reproduire.

Globalement, les transpositions pédagogiques ont été peu convaincantes. Les écueils observés cette année ont été les suivants :

- Comme les années précédentes, le jury note un manque d'articulation entre les deux parties de l'exposé, conduisant à des transpositions didactiques mal reliées aux problématiques abordées dans l'exposé scientifique ;
- Les questionnements ont été inexistantes et la progressivité de la pédagogie n'a que très rarement été démontrée. Nous invitons les candidats à veiller à une certaine progressivité dans le questionnement notamment pour les transpositions pédagogiques s'appuyant sur le programme de cycle terminal ;
- Comme l'an dernier, le jury constate une certaine uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du référentiel la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité d'études de cas mais pas toujours bien justifiées, des études documentaires...alors que d'autres stratégies sont envisageables) ;
- En ce qui concerne les évaluations, le jury a pu constater le manque de maîtrise des candidats en matière de formats d'évaluation. Le jury invite les candidats à travailler plus finement les avantages et inconvénients des différents types d'évaluation qu'ils peuvent utiliser. Connaître les épreuves certificatives des examens préparée par les élèves et les étudiants est indispensable ;
- La différenciation de la pédagogie est trop rarement envisagée. Or si elle ne peut être considérée comme une pédagogie innovante, elle peut être un outil intéressant et efficace pour appréhender l'hétérogénéité du public auquel les candidats pourraient être confrontés ;
- Les nouvelles technologies sont intégrées par les candidats mais de façon souvent très artificielle.

### **L'échange avec le jury**

Les vingt minutes d'échange ont été pour certain(e)s le moment de mettre en avant leur capacité de réflexion, d'écoute, d'argumentation (et cela même s'ils n'avaient pas réussi à mettre pleinement en œuvre ces compétences dans le corps de leur état de l'art).

Compte tenu des prestations, la plupart du temps, le jury est revenu sur un certain nombre d'incohérences de structuration voire de raisonnement, de définitions mal posées, de théories classiques (de base) non mobilisées ou d'exemples mal choisis.

À quelques exceptions près, l'écoute et l'échange ont été fructueux et ont profité aux candidats.

### **Profil des candidats**

Comme l'an dernier, le jury se propose d'analyser les échelles de notes en pointant les défauts principaux des prestations orales.

Les prestations sanctionnées d'une note inférieure à 5 (37,80% des candidats) présentent bon nombre de développements :

- Dépourvus de cadrage théorique, de maîtrise des auteurs fondamentaux en management et de capacité d'analyse et d'argumentation ;
- ET/OU dépourvus de recul. L'exposé repose bien trop souvent sur une analyse juste du sujet sans mettre en lumière les enjeux ou présentant une incapacité à faire preuve de cohérence – le sujet dévie vers un autre sujet du fait de son analyse fantaisiste ;
- ET/OU pourvus d'erreurs grossières, inadmissibles à un niveau d'agrégation.

Les prestations ayant obtenu une note comprise entre 5 et 10 (37,80% des candidats) se caractérisent par :

- Une certaine qualité d'introduction qui permet au jury d'envisager un certain potentiel d'argumentation ou de réflexion du candidat ;
- OU une compréhension partielle du sujet. Les thématiques sous-jacentes ont été perçues par les candidats et mises en évidence, parfois maladroitement. Souvent, les auteurs convoqués et les théories développées le sont de manière imprécise ou incomplète ;
- OU une réelle capacité à percevoir des enjeux et problèmes, une certaine intuition liée à une bonne connaissance de la réalité managériale, mais desservie par une connaissance approximative des concepts et des théories liés ;
- OU une bonne mobilisation des concepts et théories du management, mais sans que cette maîtrise ne soit mise au service d'une réflexion autour du sujet, de ses enjeux... Les connaissances sont ainsi mobilisées de manière opportuniste et semblent parfois plaquées dans le développement sans participer à sa construction. Les théories et concepts mobilisés, s'ils sont connus pour la plupart, sont le plus souvent assez peu maîtrisés par les candidats, ce qui apparaît de façon flagrante lors du questionnement.

Les prestations créditées d'une note supérieure ou égale à 10 (24,40% des candidats) font état de capacités des candidats :

- A poser un problème à partir d'une analyse autour des termes du sujet ainsi que d'une capacité à mobiliser les connaissances adéquates pour le traiter

tant en termes d'exemples que de théories, d'auteurs et de concepts ;

- A structurer des propos et à faire état d'un recul par rapport aux concepts proposés, voire d'une certaine capacité de rebond vers d'autres champs de manière théorique, didactique et pédagogique ;
- A expliquer et justifier, lors de la phase d'échange avec le jury, les propos tenus et les positions défendues. La qualité d'écoute et de réflexion sur le vif ainsi que la capacité à convaincre par l'énonciation d'arguments intéressants et pertinents ont été valorisées.

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

L'attitude des candidats a été tout à fait correcte.

On peut regretter quelquefois une mauvaise gestion de l'espace, un débit de paroles trop lent ou trop rapide, des candidats qui lisent leurs feuilles ou pire l'écran sur lequel est projeté leur diaporama. Les candidats sont dans leur grande majorité à l'écoute, polis et tout à fait corrects dans leur tenue, leur langage et leur gestuelle.

La projection des présentations assistées par ordinateur (PréAO) démontre une maîtrise de l'outil très variable en fonction des candidat(e)s, sans toutefois être pénalisante. Les diapositives présentées doivent être utilisées de manière pertinente, en évitant un plan minimaliste (introduction, partie 1, partie 2, conclusion) ou *a contrario* la surcharge d'informations. Certains candidats écrivent en effet tout dans les diapositives de leur PréAO, ce qui les rend difficilement lisibles. L'exposé devient ainsi parfois ennuyeux lorsque le/la candidat(e) se contente de lire ce qui est déjà écrit dans sa présentation. Nous encourageons les agrégatifs à revoir les règles de base de la communication écrite professionnelle.

De trop nombreux candidats présentent des supports contenant des fautes de français, ce qui ne peut être admis dans le contexte du concours de l'agrégation. Le jury rappelle que la relecture, démontrant une capacité de contrôle, s'impose et que les fautes d'orthographe, les erreurs de syntaxe, les approximations de langage trop nombreuses et systématiques sont difficilement acceptables de la part d'un enseignant.

La gestion du temps fut cette année encore inégalement maîtrisée. On note un certain nombre d'exposés trop courts quand d'autres prestations duraient 40 minutes mais étaient étonnamment vides de contenu.

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

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

En matière de gestion du temps, le jury encourage les candidats à tendre vers une répartition qui consacrerait approximativement 20 à 30 minutes à l'état de l'art et autour de 10 minutes pour la transposition didactique et pédagogique. Tenir 40 minutes à tout prix ne doit pas être un objectif.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à mener une réelle réflexion :



Que me demande-t-on ? Quels sont les enjeux sous-jacents ? Quels sont les problèmes de management ? Quelle est la tension qui existe entre les termes du sujet ? Construits dans cette optique par les membres du jury, les sujets doivent mener à une problématisation originale et claire et permettent normalement d'éviter la production d'un « cours », d'un exposé de connaissances. Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit en se limitant volontairement aux seules théories vraiment nécessaires pour répondre à la problématique et construire un développement cohérent. Il ne s'agit donc pas de remplacer les concepts proposés par des concepts voisins plus familiers. L'ajout d'un concept tiers au libellé du sujet (« performance » ou « valeur ») est inutile voire contreproductif car conduisant souvent au décentrage du sujet.

Le jury rappelle que la définition des termes du sujet est une étape fondamentale qui doit mener à une problématisation puis à une problématique justifiant les développements ultérieurs. Ce travail de définition est tout aussi crucial lors de l'épreuve d'admission que lors de l'épreuve d'admissibilité. Cette étape ne relève pas d'un artificiel formalisme, d'une simple obligation à satisfaire, mais constitue au contraire un moment clé de la réflexion, qui doit faciliter la problématisation. Nous invitons les candidats à mieux travailler les concepts proposés, à les confronter les uns aux autres, à les articuler, à les mettre en tension. C'est dans un second temps qu'il convient de dresser la liste des auteurs à citer dans une démarche démonstrative. Essayer de recaser des pans entiers de connaissances prêts à l'emploi à la seule lecture du libellé, en s'affranchissant de ce travail d'analyse, s'avère vain.

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

L'épreuve d'admission est l'occasion pour les candidats de montrer leur culture en management. S'appuyer sur des exemples riches et récents est indispensable. Il est ainsi déconseillé de limiter le répertoire des exemples à ceux qui figurent dans les manuels scolaires. Un travail régulier de lecture et sélection d'articles de la presse économique et managériale doit permettre la constitution d'une base d'exemples exploitables.

La phase de didactisation est essentielle : les candidats doivent montrer leur capacité à placer les connaissances académiques convoquées dans la partie d'état de l'art à la portée d'élèves ou d'étudiants. Une connaissance fine des programmes, des référentiels et des publics cibles est donc indispensable (posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme ou référentiel est bien sûr nécessaire).

Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats doivent intégrer cette diversité dans leur préparation et leurs propositions, et faire preuve d'originalité mais également d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes (sans tomber dans l'écueil de la pensée magique qui attribuerait à une méthode toutes les vertus !). Le jury a constaté cette année que les candidats faisaient des propositions très standardisées et souvent inadaptée au sujet. Les choix proposés l'auraient été indifféremment quel que soient

le sujet ! Nous ne saurions que trop conseiller aux candidats d'adapter leur transposition et leur stratégie didactique au sujet du jour.

Lors de l'échange avec le jury, il est conseillé d'analyser posément le sens et la portée des questions posées, d'argumenter avec précision et concision. Trop de candidats répondent de façon démesurément longue à des questions simples, ce qui empêche le jury de poser des questions sur d'autres thèmes et ainsi d'évaluer l'étendue des connaissances des candidats. L'humilité, la réactivité et la capacité de persuasion sont des éléments importants de l'évaluation.

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

### 1. Les résultats de la session 2019

<b>Nombre de candidats : 34</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	6,5
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	1
Écart-type	4,21
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	13
Comprises entre 5 et moins de 10	13
Comprises entre 10 et moins de 14	6
Égales ou supérieures à 14	2

	2018		2019	
<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	<b>48</b>		<b>34</b>	
<b>Distribution des notes</b>				
Moyenne	6,17		6,5	
Note la plus élevée	18,5		16	
Note la plus basse	1		1	
Écart-type	4,75		4,21	
<b>Répartition des notes en effectif</b>				
Inférieures à 5	26	54,2%	13	38,2%
Comprises entre 5 et moins de 10	13	27,1%	13	38,2%
Comprises entre 10 et moins de 14	3	6,2%	6	17,7%
Égales ou supérieures à 14	6	12,5%	2	5,9%

Le nombre de candidats présents à l'épreuve est de 34 (9 personnes convoquées ne se sont pas présentées). Ce nombre est en baisse importante par rapport aux années précédentes : 48 présents en 2018, 64 en 2017.

La moyenne est relativement plus élevée par rapport à l'année précédente : 6,5 contre 6,17 en 2018. L'écart-type est légèrement peu plus faible : 4,21 contre 4,75.

L'échelle des notes, de 1 à 16 en 2019, s'inscrit dans celles des années précédentes : de 1 à 18,5 en 2018, et de 0,5 à 16 en 2017. On constate toutefois un resserrement des notes. La proportion des notes inférieures à 5 comme celle des notes égales ou supérieures à 14 sont en baisse. Corrélativement, il y a davantage de notes entre 5 et moins de 14.

La proportion de candidats ayant obtenu la moyenne est en hausse : 23,6% en 2019, contre 18,7% en 2018, 12,5% en 2017 et 18,97% en 2016.

## **2. Les sujets**

### **2.1- Présentation des sujets**

Lors de la session 2019, six sujets ont été proposés. Comme les années précédentes, il s'agit de sujets synthétiques constitués d'une notion ou articulant deux à trois notions empruntées aux éléments généraux du droit ou au droit des affaires et de l'entreprise.

- Personne morale et indépendance juridique
- Droit et innovation
- Les différends dans la vie de l'entreprise
- Quel type de normes pour encadrer l'activité de l'entreprise ?
- L'obligation de non-concurrence
- Les finalités de l'entreprise

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

Pour tous les sujets proposés, il s'agit, après en avoir défini les différents termes, de répondre de manière construite à une problématique exposée en introduction. Les éléments d'argumentation sont puisés dans les différentes matières au programme du concours. Il est aussi conseillé de mentionner les diverses sources de son argumentation juridique : législations au sens large du terme, décisions de justice, propositions doctrinales.

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

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

Quelques candidats maîtrisent l'ensemble du programme : ils construisent un exposé transversal cohérent. L'échange qui s'ensuit avec les membres du jury montre des connaissances juridiques solides. Ces candidats sont en outre capables de faire référence à l'actualité législative et jurisprudentielle récente.

Comme les années précédentes, l'épreuve révèle pourtant chez beaucoup de candidats de réelles lacunes concernant les notions juridiques élémentaires. Ces insuffisances se révèlent souvent dès l'introduction. Des incohérences peuvent apparaître dans la présentation du plan de l'exposé et les développements révèlent parfois des confusions. Les difficultés se confirment alors dans la phase de l'échange avec le jury. En tentant d'approfondir certains concepts, présentés dans l'exposé, il apparaît que le candidat en ignore jusqu'à la substance.

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

sociétés – il faut nécessairement s’interroger sur leur utilisation ou leurs effets dans les autres domaines.

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

Comme il a pu être constaté les années précédentes, les candidats maîtrisent de manière générale les attentes formelles de l’exposé. Pour rappel, en introduction, doivent être définis dans un premier temps les termes du sujet, puis présentés une problématique et un plan structuré généralement en deux parties et deux sous-parties (sans que cette structure soit impérative). Des diaporamas, pour annoncer au jury la problématique et le plan, ont par ailleurs été utilisés par presque tous les candidats.

Les membres des jurys ont toutefois relevé une certaine « standardisation » des présentations. Il en va ainsi de l’énoncé de la problématique qui prend très souvent la forme d’une seule phrase interrogative. Cette pratique peut conduire à une restriction fâcheuse du sujet. Elle s’avère totalement inadaptée au cas où le sujet est lui-même déjà formulé sous forme d’une question (exemple cette année : « Quel type de normes pour encadrer l’activité de l’entreprise ? »). Dans ce cas, le candidat procède à une simple reformulation du sujet.

Concernant leurs prestations orales, les candidats utilisent leurs notes avec plus ou moins de détachement. La durée de la plupart des exposés se situe entre 25 et 35 minutes, ce qui est acceptable plutôt que de procéder à des dilutions ou digressions inutiles. En revanche, une durée d’environ 20 minutes voire moins dénote généralement le manque d’inspiration des candidats.

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

Il faut à nouveau rappeler qu’en égard aux exigences du concours, les candidats doivent se présenter en maîtrisant avant tout les notions élémentaires du droit. On ne peut que leur conseiller, pour ce faire, de lire ou relire des ouvrages de référence concernant l’introduction au droit. Si certains candidats parviennent à masquer leurs lacunes dans leur exposé, l’entretien avec le jury ne manque pas de les révéler.

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

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

d'apporter aux intitulés des parties. Ils doivent être courts et traduire la progression du raisonnement.

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

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

## EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

### 1. Les résultats de la session 2019

Nombre de candidats : 130	
Distribution des notes	
Moyenne	6,49
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	0,5
Écart-type	4,37
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	42,31 %
Comprises entre 5 et moins de 10	35,38 %
Comprises entre 10 et moins de 14	13,08 %
Égales ou supérieures à 14	9,23%

La moyenne des notes obtenues par les candidats auditionnés s'est améliorée puisqu'elle s'établit à 6,49 contre 6,31/20 en 2018.

La dispersion des notes est moins marquée puisque l'écart-type est de 4,37 cette année contre 4,75 en 2018. La note la plus haute attribuée est 19/20, tandis que la note la plus basse est 0,5/20.

9,23% des candidats (contre 11,51% en 2018) ont proposé de très bonnes voire d'excellentes prestations (note supérieure à 14). Ils maîtrisaient les grands concepts de l'économie. Ils sont en mesure de les illustrer et de les articuler autour d'une réflexion rigoureuse et claire.

17 candidats (soit 13,08 % du total contre 10,07 % en 2018) ont obtenu une note comprise entre 10 et 14/20. Leurs exposés étaient pertinents et les réponses aux questions étaient satisfaisantes. Néanmoins, leur travail manquait parfois de précision ou ne traitait le sujet que partiellement.

46 candidats (soit 35,38% contre 34,53% en 2018) ont proposé des prestations honorables (note comprise entre 5 et 10). Ils n'ont souvent traité que très partiellement le sujet, mais les réponses aux questions ont montré certaines qualités de réflexion.

Enfin, 55 candidats ont obtenu une note inférieure à 5 (42,31% contre 43,88 % en 2018). Les lacunes étaient bien trop importantes, les exposés parfois hors-sujet et les réponses aux questions étaient très insuffisantes. Nous invitons ces candidats à lire très attentivement la section « conseils aux candidats » ci-dessous, et à recentrer leur travail autour des concepts fondamentaux de l'économie.

## 2. Les sujets

### 2.1- Présentation des sujets

Les sujets proposés lors des oraux d'économie pour la session 2019 sont les suivants :

Faut-il réglementer l'économie collaborative?  
Faut-il mettre fin à la discrimination?  
Politiques de redistribution et efficacité économique  
La France est-elle condamnée au chômage de masse?  
Faut-il renoncer à la croissance?  
Les nouvelles migrations : une opportunité?  
Faut-il lutter contre l'économie informelle?  
Politiques territoriales et efficacité économique.  
La fiscalité verte: outil redistributif?

### 2.2- Analyse des sujets

Concernant les sujets proposés :

- Ils faisaient référence au socle et/ou aux grands thèmes du programme de manière plus ou moins explicite. Il appartient au candidat de cadrer le sujet sur les éléments fondamentaux du socle et/ou de l'un/des deux thèmes.
- Ils ne pouvaient et ne devaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant: l'épreuve est avant tout un exercice de réflexion, il ne s'agit pas de faire ou de reprendre un cours ou un corrigé, mais il faut respecter un plan de dissertation.

Ces sujets exigeaient de savoir mettre en musique les concepts, les théories et les raisonnements que tout enseignant en économie se doit de connaître. Cela portait notamment sur les grandes fonctions et les principaux mécanismes de la macroéconomie. Mais les connaissances microéconomiques étaient également attendues : il fallait également être en mesure de comprendre le fonctionnement d'un marché, la fixation d'un prix et l'allocation des ressources qui en découle.

En outre, l'étendue des sujets a sciemment été définie de façon que le candidat puisse toujours mobiliser des éléments du programme et les intégrer dans une analyse du sujet plus globale.

Prenons un exemple, le sujet « Faut-il réglementer l'économie "collaborative" ? »



Ici, le terme « économie collaborative », défini dans tout bon dictionnaire d'économie, n'invitait pas le candidat à proposer un exposé de spécialiste du sujet mais bien à réfléchir aux enjeux de cette économie bâtie sur :

- les échanges de pair à pair qui ouvrent sur les éléments du socle : théories de producteur et du consommateur, fonction de production : capital et travail
- visant à créer de la valeur : valeur d'échange/usage, relation prix/valeur, valeur ajoutée/ PIB
- reposant sur de nouveaux liens de travail : le salariat n'y est pas la norme, avec tout ce que cela implique en termes de rapports sociaux, de la participation à la redistribution (cotisations salariales, déclaration des revenus au FISC, recettes fiscales) et de modèle social de redistribution.
- et de nouvelles formes d'organisation : plateformes conduisant à des situations de monopole naturel (avec toute l'analyse autour des structures de marché) par exemple.

Second élément du sujet, la question de la réglementation, qui est à distinguer de celle de la régulation. La réglementation étant un ensemble de mesures légales ou réglementaires régissant une question (Larousse), de fait, elle relève explicitement des administrations publiques. La régulation prend un sens plus large, incluant l'autorégulation des marchés et se plaçant dans une logique de pérennisation d'un système économique. La réglementation, étant externe au marché, pose la question des coûts de surveillance des agents, en particulier des coûts informationnels.

À partir de cette brève analyse du sujet, le candidat pouvait aisément convoquer les notions fondamentales de macroéconomie, de microéconomie mais aussi les deux thèmes.

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

#### 3.1- Commentaires sur le fond

Le jury regrette que certains candidats aient abusivement remodelé leur sujet afin de le faire correspondre à des fiches, des documents dont ils disposaient. Par exemple, le sujet « La France est-elle condamnée au chômage de masse ? » a trop souvent donné lieu à un exposé sur les moyens de lutte contre le chômage.

Les introductions, les plans trop proches de fiches contenues dans les malles sont aisément repérables par le jury, soit parce qu'ils seront repris in extenso par nombre de candidats, soit parce qu'ils ne permettent pas d'évoquer les thèmes, soit enfin parce que la phase de questions révèle l'absence de maîtrise du candidat. Cette attitude a été sanctionnée par le jury car le sujet était alors vidé de sa substance.

Le jury rappelle que la mise en place du programme a pour vocation de permettre à tout candidat d'optimiser sa préparation, l'oral permettant de mettre en évidence les qualités de réflexion des candidats. Ainsi, les connaissances théoriques sont indispensables pour traiter correctement ces sujets, mais elles ne sont pas non plus suffisantes : il est également nécessaire de s'appuyer par exemple sur des analyses empiriques récentes en lien avec le sujet.

Les candidats doivent également veiller à présenter en introduction des éléments d'histoire de la pensée et d'histoire des faits dans des proportions suffisantes mais

sans pour autant vider le développement de son contenu. Trop souvent, les candidats reprennent les éléments cités en introduction, faute d'autres arguments, ce qui trahit une connaissance très parcellaire des théories et mécanismes attendus. Les connaissances doivent être actualisées pour permettre aux candidats de ne pas revenir sur les auteurs ou faits cités en introduction tout au long du développement.

Le jury rappelle aux candidats d'être particulièrement prudents dans les références théoriques mobilisées dans l'exposé / dans leurs slides : toutes ces références doivent être maîtrisées, car le jury y revient souvent et s'étonne de constater que certaines théories sont citées sans être connues par le candidat. C'est une erreur stratégique.

De plus, les analyses simplistes et manichéennes n'ont pas été valorisées par le jury.

Enfin, nous rappelons qu'à l'issue du concours, les lauréats doivent pouvoir enseigner dans les classes pré- et post-baccalauréat. Il n'est donc pas admissible qu'ils confondent « équilibre » et « optimum social », que le concept de « politique de relance keynésienne » ne puisse être défini correctement...

### *3.2- Commentaires sur la forme*

Dans l'ensemble, les candidats respectent les attentes du jury puisqu'ils proposent une introduction ponctuée par une problématique, suivie d'un plan structuré en deux parties. Seuls quelques rares candidats se sont risqués à proposer un exposé sans problématisation ou dont la problématique reprenait exactement le libellé du sujet. Ils ont évidemment été sanctionnés en conséquence.

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

Par ailleurs, nous invitons les candidats à relire leurs diapositives avant leur passage à l'oral. Les fautes d'orthographe pourraient aisément être évitées en utilisant les correcteurs disponibles dans leur suite logicielle. Cette négligence est d'autant plus pénalisante pour le candidat que le jury a tout loisir de constater ces fautes lorsque les diapositives restent affichées un certain temps. De plus, il faut être attentif à la ponctuation car celle-ci peut changer la signification de la problématique ou des titres. Enfin, les problématiques ou les titres trop longs sont bien souvent si mal rédigés qu'ils n'ont plus aucun sens dans la langue française.

Le jury essaie toujours de faire preuve de bienveillance. Malgré cela, certains candidats perdent leurs moyens soit au cours de l'exposé, soit lors de la phase de questions. Or, cette épreuve orale n'est pas l'occasion pour les interrogateurs de les

soumettre à la « question ». Il faut donc rester concentré sur son propos et tenter de construire une réflexion logique et structurée.

L'humilité est aussi une qualité attendue d'un enseignant. Il est préférable de dire sans détour que l'on ne connaît pas la réponse à une question posée, plutôt que d'énoncer avec un ton péremptoire une affirmation totalement erronée. Toutefois, il faut oser un raisonnement que l'on n'est pas certain de maîtriser parfaitement. Le Jury évalue la capacité du candidat à raisonner en termes économiques. Se retrancher à l'excès derrière la non maîtrise d'un concept n'est pas une stratégie valorisée. Il faut prendre le risque de se tromper. Le candidat doit rester à l'écoute du jury lorsque ce dernier essaye de construire le raisonnement avec lui et il doit donc saisir cette opportunité.

#### 4. Conseils aux candidats

##### La durée de l'exposé

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

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

Concernant la méthodologie de l'épreuve, le jury tient à rappeler ici quelques fondamentaux.

##### Analyse du sujet

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

La mise en place du programme a pour ambition de libérer les candidats du bachotage fastidieux pour mieux cerner leurs réelles capacités de réflexion et d'analyse. En ce sens, les concepts au programme se doivent d'être parfaitement maîtrisés, les thèmes proposés devront être approfondis, l'analyse du sujet prend alors tout son sens.

##### La construction de l'introduction

Même s'il n'existe pas de modèle unique de ce que doit être une bonne introduction, il est possible de dire qu'elle résulte d'un arbitrage que le candidat se doit de mener. En effet, elle doit être suffisamment précise pour comprendre la signification des

termes du sujet et en identifier les enjeux. Mais il ne faut pas tomber dans l'excès inverse et déflorer le sujet dès l'introduction. Le risque d'arguments redondants serait bien trop important et le jury peut être amené à penser que le reste du travail est superflu.

### Les arguments mobilisés

Les documents auxquels le candidat a accès doivent permettre de ne retenir que les arguments les plus pertinents pour le sujet. De plus, il faut être en mesure de mettre en perspective les principaux concepts et mécanismes identifiés, ce qui suppose de ne pas découvrir le contenu des documents lors de la préparation en loge.

En outre, le jury souhaite rappeler aux candidats que leur exposé doit répondre précisément au sujet qu'ils doivent traiter. Il est donc vivement déconseillé de reprendre un éventuel corrigé qui leur aurait été distribué lors de leur préparation au concours.

Enfin, même s'il existe des auteurs ou théories très en vogue (Thomas Piketty, théorie de la croissance endogène...), ils ne sont pas nécessairement pertinents pour l'ensemble des sujets proposés. Il est utile ici d'investir un minimum dans l'apprentissage des fondamentaux de l'histoire de la pensée économique. Nombre de candidats font un petit état de la littérature dans l'introduction, mais ne semblent pas maîtriser l'histoire de la pensée, les dialogues / débats existant entre les grands courants théoriques

### La structure de l'exposé

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

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

### La place des faits économiques

Il est nécessaire et attendu d'illustrer chacun des arguments par une donnée, une tendance, un fait historique... Ces illustrations proviennent d'organismes de recherche et/ou de collecte de données (Banque Mondiale, FMI, CEPII, INSEE, OCDE...), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles.

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

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

Il semblerait que de nombreux candidats abordent la méthodologie « à l'envers » en consacrant une grande partie de leur travail préparatoire, et peut être de leurs révisions, à maîtriser l'actualité économique. Or les fondamentaux sont indispensables pour l'oral. Le jury a pu s'étonner de trouver dans certains exposés des enjeux / théories très contemporains, et aucune maîtrise des raisonnements élémentaires. Ainsi, la recherche de la maîtrise des modèles « de base » en micro et macroéconomie doit être le premier investissement réalisé par les candidats.

### **Concernant les graphiques**

Les candidats doivent maîtriser les graphiques fondamentaux de l'analyse économique. Par exemple, il est nécessaire de savoir représenter les effets de chocs exogènes sur l'offre et la demande dans un marché en « concurrence pure et parfaite », les conséquences d'une politique économique dans le modèle IS/LM ou IS/LM/BP, une situation de trappe à liquidité, un équilibre général dans une économie d'échange à deux biens et deux agents, la détermination du prix dans un monopole. Un point important : *le premier réflexe que doit avoir un candidat qui trace un graphique doit être de préciser les axes des abscisses et des ordonnées.*

Nous reprenons également les conseils qui ont été proposés en 2018 car ils n'ont pas été appliqués par une majorité de candidats.

Il est indispensable de maîtriser les principaux outils de l'analyse économique. Cela inclut les fondamentaux en microéconomie, en histoire de la pensée économique, en comptabilité nationale et en macroéconomie. Sans cela, aucun raisonnement rigoureux ne peut être élaboré. Les ouvrages d'introduction à l'économie, ou les précis d'économie ne manquent pas. Leur lecture est un préalable indispensable, avant toute investigation de domaines économiques plus précis.

En outre, le jury suggère que les candidats regardent attentivement le contenu des programmes d'économie des classes de première et de terminale STMG et des Sections de Technicien Supérieur. Cela leur permettrait de mieux cibler leur travail en identifiant les notions essentielles attendues par le jury.

Enfin, les candidats peuvent préciser leurs connaissances en parcourant notamment les ressources suivantes :

- Trésor Eco, <http://www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-eco>, direction générale du Trésor
- La documentation française : Cahiers français, Economie et prévision...
- Revue économique, Revue d'économie politique, Revue française d'économie, Cahiers d'économie politique, Regards croisés sur l'économie ....

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

### OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

<b>Nombre de candidats : 53</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	9.7
Note la plus élevée	20
Note la plus basse	1
Écart-type	4.81
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	6
Comprises entre 5 et moins de 10	17
Comprises entre 10 et moins de 14	13
Égales ou supérieures à 14	10

	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Nombre de candidats auditionnés :</b>	<b>53</b>	53
<b>Distribution des notes</b>		
Moyenne	7.49	9.7
Note la plus élevée	19	20
Note la plus basse	1	1
Écart-type		4.81
<b>Répartition des notes en effectif</b>		
Inférieures à 5	20 (42,55%)	6 (13%)
Comprises entre 5 et moins de 10	12 (25,53%)	17 (37%)
Comprises entre 10 et moins de 14	10 (21,28%)	13 (28%)
Égales ou supérieures à 14	5 (10,64%)	10 (22%)

La moyenne est supérieure à celle de l'année précédente, continuant ainsi la dynamique enclenchée. La part des notes égales ou supérieures à 14 augmente significativement. La part des notes inférieures à 5 diminue fortement. Le jury a noté un réel effort de la part des candidats pour respecter les attendus de l'épreuve. Il

semblerait que les conseils proposés dans les rapports du jury des années précédentes aient été lus et mis en pratique. Il est à noter que l'échelle de notation utilisée est très large. Certaines notes mettent toutefois en évidence des problèmes de fond conséquents qui pourraient être évités grâce à une lecture attentive des rapports de jury des années antérieures. Il est ainsi nécessaire de rappeler ici les exigences de l'épreuve afin que les candidats prennent conscience qu'une préparation sérieuse est indispensable pour réussir. Le jury s'est attaché cette année encore à exiger des connaissances théoriques et pratiques appartenant à l'option choisie et non au champ du management.

## **2. Les sujets**

### **2.1- Présentation des sujets**

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

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- La lutte contre le harcèlement sexuel et moral au sein d'un établissement d'une entreprise pharmaceutique
- Repenser un tableau de bord des ressources humaines de l'entreprise au sein d'une banque
- La gestion des risques psycho sociaux au sein du service état civil d'une mairie d'une commune moyenne.
- La gestion des risques psycho sociaux au sein d'un hôtel de luxe
- La GPEC et les difficultés de recrutement au sein d'une entreprise du secteur des déchets.
- La gestion d'un manager de proximité en conflit avec son équipe au sein d'une supérette de proximité.

Ces sujets permettent aux commissions d'évaluer les candidats sur leurs capacités à :

- définir des concepts et poser une problématique cohérente dans le champ de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- utiliser et maîtriser des cadres théoriques récents adaptés aux problématiques de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- argumenter et contextualiser des solutions opérationnelles,
- structurer une démarche pertinente dans le contexte proposé,
- démontrer des qualités communicationnelles, notamment l'écoute, lors de la présentation et des questions.

En outre une question sur les valeurs de la République est posée en fin d'entretien. Pour cette question, il n'y a pas nécessairement une bonne réponse attendue. Le jury évalue surtout la capacité du candidat à s'adapter à des situations inattendues et à mener sur le vif une réflexion sensée.

## **2.2- Analyse des sujets**

Les sujets présentent des informations sur le contexte de l'entreprise étudiée. Ces données doivent être prises en compte pour proposer des solutions adaptées au cas. Les questions orientent le candidat dans le traitement du sujet sans l'enfermer dans une démarche standardisée. Les annexes précisent des éléments de contexte et apportent des informations complémentaires nécessaires pour l'analyse du sujet.

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

Chaque sujet induit un ensemble de problématiques possibles d'administration et de gestion des ressources humaines. Les commissions évaluent notamment la cohérence de la démarche présentée dans le champ disciplinaire de cette épreuve. La dimension juridique ou communicationnelle ne doit pas être oubliée. L'utilisation d'outils concrets non plus.

Le candidat doit être prêt à aborder toute sorte de contexte : entreprise publique ou privée, nationale ou internationale, PME ou grande entreprise, associations, collectivités territoriales... Des réponses contextualisées sont à cet égard primordiales.

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

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

La grande majorité des candidats a présenté des exposés problématisés et structurés, avec généralement un plan en deux parties et deux à trois sous-parties.

Les problématiques ont majoritairement été discernées ce qui est une évolution notable par rapport aux années précédentes. Cependant, les membres du jury ont constaté que certains candidats ont eu tendance à proposer des analyses générales, extrapolées à partir d'un élément du contexte, sans s'interroger sur la réalité de son fondement ni sur son caractère opératoire. Certains candidats appliquent visiblement une grille préparée à l'avance, sans discernement, quel que soit le cas. Le jury est très sensible à la présence d'une analyse et de propositions propres au cas proposé et pas plaquées. Le jury est sensible aux intitulés des parties et des sous parties. Prendre le temps de les personnaliser par rapport au cas proposé est un premier travail obligeant les candidats à contextualiser leur réflexion.

De plus, les membres du jury rappellent aux candidats que l'épreuve concerne l'administration et la gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que la communication : le sujet doit être envisagé sous l'angle de théories et de techniques relatives à la GRH et à la communication (au-delà du simple plan de communication...). L'aspect juridique est sous jacent à chaque exposé. Systématiquement, dans chaque sujet, une dimension juridique est présente que le candidat doit intégrer dans sa réflexion.



Tous les sujets invitaient explicitement les candidats à « mobiliser des grilles de lecture théoriques récentes et adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes ». Les candidats doivent tout d'abord interpréter cette recommandation comme une injonction à exploiter des théories, des concepts et des auteurs pertinents et ciblés (c'est-à-dire intimement liés à la problématique traitée) tout au long de leur réflexion. Mais cette exigence ne doit pas pour autant conduire le candidat à présenter au jury des cadres théoriques plaqués sur la situation présentée par le cas. Certains candidats se laissent aller à citer des références théoriques qu'ils ne maîtrisent pas toujours ou qui n'apportent pas un éclairage majeur sur le cas ; celles-ci deviennent le centre exclusif d'un exposé superficiel. Les membres du jury tiennent également à rappeler une fois encore aux candidats que l'association d'une notion à un auteur en liant les deux par un « au sens de... » ne constitue pas une référence théorique. Le recours à des auteurs implique toujours de démontrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. Toute la difficulté de l'épreuve consiste à faire ces allers retours permanents entre théories et contexte du cas. C'est dans ce va et vient que l'analyse du candidat prend toute sa dimension. Le candidat a à sa disposition une « malle » (ou un ordinateur) qu'il a constitué avec soin. C'est donc d'autant plus étonnant qu'il n'y ait parfois que très peu d'auteurs mobilisés. La préparation de ces documents que le candidat peut amener avec lui durant l'épreuve est une phase capitale dans la réussite de l'épreuve. Le candidat doit avoir à sa disposition un corpus d'auteurs qu'il maîtrise et sur lesquels il peut s'appuyer pour justifier son analyse dans tous domaines du programme. Cette malle se constitue tout au long du travail de révision et certainement pas juste avant l'épreuve.

Les sujets proposés invitaient les candidats à réaliser un diagnostic opérationnel ou encore à mettre en place des outils d'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines dans des contextes spécifiques. Les contextes choisis ne constituent pas des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais impliquent une véritable interrogation préalable sur les types d'outils appropriés à l'analyse et à l'évaluation de la situation présentée. L'outil boîte à idées par exemple a été proposé au jury dans toutes les circonstances...Le danger d'un diaporama préparé à l'avance est de ne plus laisser au candidat l'espace nécessaire pour une réflexion contextualisée ce qui risque de l'empêcher de traiter de la problématique proposée. Certes cela peut faire gagner du temps mais le risque associé est, aux yeux du jury, trop important.

Durant cette phase de diagnostic, l'analyse des indicateurs chiffrés nécessite une lecture et une appropriation particulière que les candidats ne prennent pas nécessairement le temps de mener. Si les annexes en contiennent, c'est que le jury attend de la part du candidat une réelle réflexion sur ces indicateurs. Le jury précise que les calculs concernant le champ des ressources humaines et la capacité à

justifier les indicateurs RH sont une partie importante du programme « pilotage et performance des ressources humaines ».

Les candidats doivent montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées. Parmi les très bons candidats, l'exposé rend compte d'une hauteur de vue, d'une prise de recul sur le cas étudié, dépassant une simple analyse rationnelle : ces candidats interrogent les scénarios possibles pour résoudre le problème identifié ; les limites ainsi que les difficultés de mise en œuvre des solutions sont abordées.

Au cours des échanges avec les membres du jury, les candidats doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis. Délayer une réponse pour gagner du temps n'est jamais une stratégie gagnante.

Les candidats doivent savoir que les membres du jury ne cherchent pas à les « piéger » et que les questions posées ne sont pas précédées, dans leur esprit, de réponses préconstruites. La nature des questions est aussi variable (éclaircissements sur la présentation, la problématique ou le plan, vérification de connaissances sur des cadres théoriques, principes de base de la GRH ou éléments calculatoires etc.) sans que cela n'augure de l'évaluation finale. Ces questions doivent être comprises comme des incitations à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée.

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

Tous les candidats ont obéi aux règles de l'épreuve en proposant des exposés structurés dans le temps qui leur était réservé et en se prêtant avec application à l'entretien sous forme de questions- réponses avec les membres du jury.

Durant cette session, seule une minorité de candidats a utilisé l'intégralité des 40 minutes d'exposé sans que cela ait réellement contribué à enrichir leur exposé. Les membres du jury rappellent aux candidats qu'il s'agit d'une durée maximale. Les exposés d'environ 30 minutes au contenu substantiel sont toujours très appréciés par le jury.

Par ailleurs, la qualité des supports projetés qui sont mobilisés par les candidats (pertinence, clarté, forme dont l'orthographe...) est prise en compte. Les supports apportant des éléments d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport à des supports plus descriptifs (par exemple, la fiche d'identité de l'entreprise), qui ont encore été mobilisés par de nombreux candidats. Enfin, les supports doivent être lisibles et ne pas être trop chargés. Le support peut par exemple servir à développer une grille théorique sur laquelle s'appuie un candidat

pour mener son analyse (et pas seulement le nom de l'auteur avec la date qui n'a pas grand intérêt pour le jury). Cela oblige ainsi le candidat à développer la pensée théorique au lieu de se contenter de la nommer et à faire preuve de pédagogie dans ses explications.

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

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

- la présentation d'une thématique générale et de ses enjeux ;
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés, à partir de grilles de lectures théoriques relatives à la GRH ;
- la formulation explicite d'une problématique contextualisée qui concerne le champ de la GRH ou de la communication ;
- la proposition d'un plan mettant en évidence l'analyse du cas et les propositions de solutions contextualisées et argumentées permettant de répondre à la problématique posée dans l'introduction ;
- la mobilisation de connaissances conceptuelles et théoriques adaptées à la problématique retenue, justifiées et utiles pour appréhender le cas et en cerner les enjeux ;
- une cohérence entre l'appareillage théorique et les préconisations retenues ;
- des préconisations à la fois précises, argumentées et adaptées à la situation, c'est-à-dire un effort pour sortir des propositions stéréotypées ;
- des supports clairs et pertinents, contribuant à l'argumentation et/ou à la structuration de l'exposé ;
- la réponse organisée au questionnement de la problématique.

Les qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle des candidats doivent être mises en évidence lors de l'exposé et au cours de l'entretien avec le jury. La capacité à communiquer, à convaincre et à écouter est primordiale dans cette épreuve. Ainsi, les quelques candidats qui lisent ou dictent leur présentation peuvent se trouver fortement pénalisés.

Il est recommandé aux candidats de conserver pendant toute l'épreuve une attitude ouverte (positionnement, gestuelle) et témoignant d'une écoute attentive.

#### **5. Exemple de sujet**

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

*Pour des raisons de confidentialité, certaines données contenues dans ces sujets*

*ont été modifiées et des éléments de fiction ont été introduits*

### **Cas BDE (Banque de Dépôt Européen)**

« Fondée par un groupe d'entrepreneurs en 1870 pour favoriser le développement du commerce et de l'industrie en France, la Banque de Dépôt Européen assume pleinement dès sa création sa mission d'accompagnement des particuliers et des entreprises. Aujourd'hui, la Banque de Dépôt Européen est reconnue comme un acteur bancaire européen majeur et cultive cet esprit d'entreprendre pour construire l'avenir. Depuis 150 ans, la Banque de Dépôt Européen ne cesse d'innover pour accompagner toujours mieux ses clients, d'adapter son organisation pour répondre avec énergie, passion et désir d'avancer.

Notre métier de banquier doit donc s'adapter à l'évolution des besoins de nos clients qui recourent de plus en plus aux services digitaux. Il subit également l'impact des exigences croissantes des régulateurs<sup>1</sup>. Ces changements nous incitent davantage encore à privilégier la protection de nos clients et la qualité de notre service. La satisfaction durable de nos clients est notre priorité car elle seule nous permettra de préserver au mieux les intérêts de l'ensemble de nos parties prenantes, sur le long terme.

Depuis 2017, nous avons mis en œuvre un nouveau modèle de relations humaines dans le respect des valeurs de notre entreprise : esprit d'équipe, innovation, responsabilité et engagement. Il définit les compétences et les comportements attendus de chacun, collaborateurs, managers, leaders, au service de nos clients. Ce modèle de relations humaines transforme notre façon d'être au quotidien : il met autant l'accent sur la manière dont nous obtenons les résultats que sur les résultats eux-mêmes. La satisfaction de nos clients dépend de l'engagement de nos collaborateurs. Nous devons pour cela créer les conditions d'écoute, de dialogue et de respect de chacun tout en proposant un accompagnement et un développement professionnel qui répondent aux besoins de l'entreprise.

Nos efforts d'anticipation sur l'évolution de nos métiers et des compétences requises pour les exercer vont dans ce sens, de même que notre programme novateur pour l'amélioration de la qualité de vie au travail. »

***Directrice des Ressources Humaines***

#### **Missions**

Membre du service ressources humaines de l'entreprise, il vous est demandé de repenser le tableau de bord des ressources humaines de l'entreprise qui sera consultable depuis l'intranet de l'entreprise par l'ensemble du management.

La construction de ce tableau de bord est particulièrement sensible puisque la direction des ressources humaines souhaite qu'il reflète réellement la politique de

---

<sup>1</sup> L'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) et l'Autorité des marchés financiers (AMF) sont des organismes indépendants dont la mission est de structurer le marché bancaire et de s'assurer du respect des règlements bancaires par les acteurs du marché.

gestion des ressources humaines de la Banque de Dépôt Européen, sans pour autant mettre en avant des données trop sensibles qui pourraient dégrader les relations sociales au sein de l'entreprise et sa valeur sur les marchés.

D'autant plus qu'en 2015 la banque a été victime d'un *bad buzz* sur les réseaux sociaux, lorsque des indicateurs sociaux ont été publiés et détournés de leur contexte, portant sérieusement atteinte à l'image sociale de la BDE. Ce *bad buzz* est en partie à l'origine de la mise en place d'un nouveau modèle de relations humaines dans l'entreprise.

Les indicateurs que vous retiendrez devront donc être choisis et justifiés en tenant compte de ces éléments de contexte.

Vous devrez présenter à la direction des ressources humaines :

- une analyse des choix de gestion des ressources humaines qui fondent le nouveau modèle de gestion des relations humaines au sein de la Banque de Dépôt Européen ;
- les grandes lignes du tableau de bord Ressources Humaines que vous proposez, à partir des indicateurs fournis en annexe mais également d'autres indicateurs que vous jugerez pertinents ;
- des préconisations concrètes d'utilisation du tableau de bord par les managers pour faire en sorte que l'ensemble des salariés s'approprie le nouveau modèle de relations humaines.

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

## **Annexe 1 : UNE CULTURE DE BANQUE RELATIONNELLE FONDÉE SUR DES VALEURS COMMUNES, Site internet de la BDE**

La Banque de Dépôt Européen veut être la banque relationnelle de référence, proche de ses clients, choisie pour la qualité et l'engagement de ses équipes. Cela signifie de placer le client au centre des préoccupations de la Banque. Pour y parvenir, la Banque de Dépôt Européen a redéfini ses valeurs fondamentales en 2017. Les valeurs « engagement » et « responsabilité » ont été ajoutées aux valeurs historiques « innovation » et « esprit d'équipe », puis il a été mis l'accent sur les comportements par lesquels ces valeurs devaient se traduire, pour l'ensemble des collaborateurs, au bénéfice des clients. Cette réflexion sur la conduite de chacun s'appuie sur un nouveau modèle de relations humaines qui permet à la Banque de Dépôt Européen de renforcer sa culture d'entreprise, qui combine à la fois l'ambition de développement des activités (Innovation), la volonté d'exemplarité individuelle (Engagement) et collective (Esprit d'équipe) avec l'importance de l'éthique et le respect des règles (Responsabilité).

La Banque de Dépôt Européen a décidé de poursuivre ces travaux en initiant en 2018 le programme stratégique Culture & Conduite, directement rattaché à la Direction générale. Le programme vise au renforcement de la confiance de l'ensemble des parties prenantes de la banque, en premier lieu, ses clients, et au développement de la culture Banque de Dépôt Européen en mettant les valeurs, la qualité du leadership, et l'intégrité des comportements au cœur de sa transformation. Ces évolutions sont organisées autour de quatre thèmes principaux : Évolution de la culture d'entreprise ; Gouvernance et responsabilités ; Pilotage de la performance ; Formation des collaborateurs.

La Banque de Dépôt Européen veille à être à l'écoute de ses parties prenantes et à adapter son dispositif de traitement des demandes afin de répondre au mieux à leur attente dans le respect de la réglementation et des lois en vigueur. L'entreprise a une politique de réponses aux réclamations et sollicitations avec des équipes dédiées à chaque partie prenante. Les évaluations faites par les tiers externes sur les réalisations de la Banque font partie de son système de pilotage, à l'instar du tableau de bord « Risque de réputation » qui est remis trimestriellement à la Direction générale avec une vision holistique des relations, ou des indicateurs communiqués dans ce document de référence. Plus précisément, l'entreprise a une politique active d'écoute avec les clients, les employés, les investisseurs et actionnaires, le régulateur, la société civile, les fournisseurs, les médias, les agences de notations.

## **Annexe 2 : LES COLLABORATEURS AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE, Revue MyRHline.fr, 2016**

Le digital peut être un levier clé pour transformer la relation bancaire. Les banques misent sur les collaborateurs comme premiers moteurs du changement vers la digitalisation. Programme d'équipement massif d'outils collaboratifs, développement des compétences digitales en interne, attraction de talents, figurent ainsi au cœur de la stratégie pour développer les compétences et les expériences digitales de chacun, réinventer la relation bancaire et construire la banque de demain. Trois priorités pour la transition digitale :

- L'employabilité : c'est-à-dire développer les compétences digitales des collaborateurs dans un double objectif de performance et d'employer responsable. Maîtriser les nouvelles technologies et leurs enjeux devient une compétence pour l'évolution professionnelle de chacun
- L'innovation : le digital permet de développer la créativité à l'intérieur de l'entreprise en encourageant le collaboratif, et avec l'écosystème extérieur dans un esprit d'open innovation
- L'attractivité : pour continuer à attirer et fidéliser les talents, notamment les digital natives, les organisations bancaires doivent faire évoluer les processus RH pour les rendre plus digitaux, plus collaboratifs, plus mobiles

## **Annexe 2 bis : LES COLLABORATEURS AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION DIGITALE, ce qui est fait à la BDE**

Attractivité et relations avec l'externe : pour développer des moyens de recrutement innovants en phase avec les digital natives<sup>2</sup>, la BDE mise sur l'implication et l'inventivité de ses collaborateurs. En mars 2019, 9 équipes constituées de salariés ont été invitées à plancher durant 48 heures sur une application mobile capable de transformer la relation entre les ressources humaines et les candidats. Par ailleurs, un compte Twitter est animé par des salariés volontaires pour mieux faire connaître leur quotidien et compte, à ce jour, plus de 1 200 followers<sup>3</sup>.

Environnement de travail : la BDE souhaite développer la mobilité et le nomadisme chez ses collaborateurs. Expérimenté auprès de 500 salariés volontaires depuis 2015, le télétravail est étendu à de nouveaux métiers de l'entreprise. L'objectif visé – 2 000 télétravailleurs à fin 2019 – est d'ores et déjà atteint. Par ailleurs, un technopole est en cours de construction. Il réunira, à horizon 2020, toutes les fonctions informatiques de la banque (5 000 postes de travail). Co-construit avec les collaborateurs, le projet vise à leur offrir un environnement connecté et modulable, qui favorise l'innovation et l'intelligence collective.

Formation : lancement de modules e-learning, de Mooc, ou d'applications dédiées. La BDE tire parti des dernières avancées du digital pour innover dans ses outils de formation et passer d'un principe de stock à celui de flux pour encourager le partage d'expérience, l'ouverture et la curiosité des collaborateurs. Une formation e-learning a été mise sur pied, sur la sécurité de l'information et les menaces de

---

<sup>2</sup> personne ayant grandi dans un environnement numérique

<sup>3</sup> personne qui s'abonne à un fil twitter pour en recevoir les messages

cybercriminalité, obligatoire pour tous les salariés. En septembre 2019, un MOOC permettra de sensibiliser plus de 25 000 collaborateurs aux enjeux du « e-commerce », « big data » et des « nouvelles formes de communication », pour une culture commune sur ces sujets. L'application smartphone « Coach in the Pocket » permet à des managers de 23 entités d'améliorer leur style de management via des conseils personnalisés.

### **Annexe 3 : EXTRAITS DU BILAN SOCIAL 2018 DE LA BDE**

#### **Données globales**

2 671 euros versés en moyenne par salarié au titre de l'intéressement et de la participation

3,02 % de la masse salariale consacrée à la formation

14 accords salariaux signés dans l'entreprise

12,2 millions d'euros versés sous forme d'allocations de crèche et de garde d'enfants

#### **Emploi**

La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences mise en place depuis 2013 est un outil clé pour accompagner les évolutions de l'entreprise : elle correspond à une démarche stratégique de pilotage et d'anticipation des emplois et des compétences dans le but de permettre à l'entreprise de se doter des compétences dont nos métiers auront besoin à moyen et long terme. La formation et l'élaboration de parcours professionnels pertinents sont des atouts incontournables pour garantir l'employabilité de nos collaborateurs.

Dans ce cadre, nous développons une politique de mobilité interne active afin de favoriser l'adaptation permanente de leurs compétences aux évolutions rapides de notre environnement tout en proposant des parcours de carrière motivants. Si la mobilité interne est systématiquement privilégiée par rapport aux besoins de postes à pourvoir, notre rôle consiste également à recourir au recrutement externe pour les métiers en croissance ou naissants, en portant une attention particulière à la diversité des profils.

#### **Conditions d'hygiène et de sécurité**

La BDE assure une veille permanente sur des risques susceptibles d'affecter la santé de nos équipes partout dans le monde, en menant des campagnes de prévention au plus près du terrain. En France, en 2018, les collaborateurs ont été sensibilisés à diverses thématiques : le sommeil, la vue, la préservation du capital santé, les addictions et l'incitation à la pratique sportive. Par ailleurs, nous poursuivons notre engagement à agir en matière de prévention et de gestion des risques psychosociaux, en particulier le stress au travail et les agressions commerciales, avec l'appui d'intervenants externes spécialisés.

#### **Climat Social et rémunération**



Pour soutenir notre développement et faire la différence sur nos marchés, nous voulons attirer les meilleurs, tout en motivant et fidélisant nos collaborateurs. Nous souhaitons pour cela leur assurer une rémunération globale compétitive. Celle-ci inclut une rémunération monétaire, reconnaissant la contribution de chacun au développement de l'entreprise, et des avantages sociaux.

Les actions concrètes menées en faveur de l'équilibre femmes/hommes, notamment les budgets dédiés à la résorption des écarts salariaux, ont contribué, parmi d'autres actions, au renouvellement du label pour l'Égalité professionnelle décerné par Afnor Certification.

Les collaborateurs de la BDE sont aussi associés au développement de l'entreprise par notre politique d'actionnariat salarié. Fin 2018, les salariés et anciens collaborateurs détenaient 6,83 % du capital social et 11,52 % des droits de vote, dans le cadre des Plans d'Épargne d'Entreprise et des Plans d'Épargne de l'entreprise.

**Effectifs**

Remarque : les données détaillées sont simplifiées et partielles et ne permettent pas la reconstitution des données globales.

		2018	2017	2016
Effectif rémunéré au 31 décembre	techniciens	18 284	18 717	19 429
	cadres	23 283	22 565	21 770
	Total	41 567	41 282	41 199
Effectif absent sans solde	techniciens	860	916	946
	cadres	540	520	533
	total	1 400	1 436	1 479
Répartition par sexe de l'effectif rémunéré				
Hommes	techniciens	5 231	5 395	5 711
	cadres	12 640	12 374	12 033
	total	17 871	17 769	17 744
Femmes	techniciennes	13 053	13 323	13 718
	cadres	10 643	10 191	9 737
	total	23 696	23 514	23 455
Répartition par âge de l'effectif rémunéré				
moins de 25 ans	techniciens	2 575	2 605	2 630
	cadres	384	353	339
	total	2 959	2 958	2 969
de 25 à 34 ans	techniciens	5 554	6 053	6 598
	cadres	6 383	6 676	6 855
	total	11 937	12 729	13 453
de 35 à 44 ans	techniciens	4 424	4 103	3 784
	cadres	8 585	8 196	7 649
	total	13 009	12 299	11 433
de 45 à 54 ans	techniciens	3 123	3 359	3 633
	cadres	5 565	5 163	4 801
	total	8 688	8 522	8 434
de 55 à 59 ans	techniciens	2 150	2 194	2 363
	cadres	1 771	1 639	1 552
	total	3 921	3 833	3 915
de 60 ans et plus	techniciens	458	404	421
	cadres	595	538	574
	total	1 053	942	995
Embauches au cours de l'année				
En contrat à durée indéterminée	Techniciens	1 056	839	1 142
	Cadres	1 775	1 702	1 686
	total	2 831	2 541	2 828
En contrat à durée déterminée	Techniciens	2 726	2 232	2 128
	Cadres	475	509	416
	total	3 201	2 741	2 544
Nombre de démissions	Techniciens	369	356	258
	Cadres	704	636	526
	total	1 073	992	784
Nombre de licenciements	Techniciens	101	109	87
	Cadres	138	104	118
	total	239	213	205
Nombre d'accidents du travail		253	260	130

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

## OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

### ÉPREUVE D'ADMISSION

#### 1. Les résultats de la session 2019

<b>Nombre de candidats-es ayant composé : 57 (70 admissibles)</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	8,48
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	2
Écart-type	4,15
<b>Répartition des notes</b>	
Inférieures à 5	10
Comprises entre 5 et moins de 10	29
Comprises entre 10 et moins de 14	9
Égales ou supérieures à 14	9

	<b>2018</b>		<b>2019</b>	
<b>Nombre de candidats-es auditionnés :</b>	<b>68</b>		57	
<b>Distribution des notes</b>				
Moyenne	8,69		8,48	
Note la plus élevée	16		18	
Note la plus basse	2		2	
Écart-type	4,07		4,15	
<b>Répartition des notes en effectif</b>				
Inférieures à 5	12	17,6%	10	17,6 %
Comprises entre 5 et moins de 10	27	39,7%	29	50,9 %
Comprises entre 10 et moins de 14	19	27,9 %	9	15,8%
Égales ou supérieures à 14	10	14,7 %	9	15,8 %

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne très légèrement inférieure à celle de la session précédente.

Le jury a noté une amélioration des problématiques et des plans proposés mais a pu déplorer pour certains candidats-es l'absence de connaissances et l'incapacité à la mise en œuvre des techniques comptables et financières fondamentales (ex : incapacité de certains candidats-es à passer une écriture élémentaire telle que la variation de stocks, le remboursement d'emprunt, la dotation aux amortissements, la méconnaissance totale des méthodes de calcul de coûts).

Les meilleurs candidats-es ont démontré qu'une maîtrise des fondamentaux comptables et de gestion constitue un cadre d'analyse pertinent pour traiter tous les sujets Trop de

candidats-es semblent découvrir le thème du sujet grâce à leur documentation personnelle : le jury perçoit rapidement les faiblesses de l'exposé et le manque de recul sur le thème. Sans être nécessairement spécialistes, les candidats-es bien préparés ont su utiliser au mieux leurs connaissances sur les concepts et les techniques comptables, de gestion et de finance pour développer leur argumentation illustrée par les éléments du cas.

## **2. Attendus de l'épreuve :**

L'évaluation de l'exposé des candidats-es repose sur les aspects suivants :

- une problématique justifiée et un plan qui y répond,
- un contenu riche en concepts adaptés à l'option B et une mise en perspective du sujet,
- une forme claire conforme à l'objectif pédagogique du concours de recrutement d'enseignants,
- la résolution du ou des cas, intégrée au développement,
- l'écoute des questions et la pertinence des réponses apportées.

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

Les candidats-es doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant et de ce fait une justification des démarches est plus que nécessaire avec le souci constant de faire comprendre.

### Lors de leur préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation relativement identique à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit être apporté à la maîtrise des notions de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison. Nous invitons les candidats-es à bien relire le programme de l'épreuve en s'attachant d'abord aux fondamentaux avant d'approfondir les concepts.

Pendant la préparation de l'exposé, il est suggéré de :

- se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager. Même si le sujet du jour sert de base à l'évaluation du candidat, le jury élargira ses questions aux autres domaines du programme. Cela doit permettre aux candidats-es de pallier des faiblesses sur le thème du jour.
- prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique et concevoir le plan. Il convient d'être attentif et de ne pas négliger voire ignorer une partie des éléments constitutifs du sujet (titre, questions, annexes, cas à résoudre).

Le jury déplore pour un certain nombre de candidats-es une incohérence entre le plan annoncé et le contenu des parties.

- mobiliser des connaissances maîtrisées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas acquis, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion. Le jury cherchera à tester la maîtrise des connaissances au moment des questions. Le jury déplore des « copier/coller » intempestifs. Il faut savoir utiliser les notions mentionnées durant l'exposé.
- lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident le candidat dans la délimitation d'un sujet ou lui apportent des compléments d'informations dans des domaines complexes. Il est nécessaire de s'interroger sur la présence de telle ou telle annexe et notamment, lorsque le cas comporte plusieurs sociétés, de tenter de les comparer eu égard au sujet posé.

-le ou les cas doivent être traités et intégrés à l'exposé. En cas de manque de temps ou de limites techniques, il convient de proposer à minima une méthode de résolution possible.

- les candidats-es doivent être capables de faire des liens entre les disciplines de l'épreuve (ex : entre comptabilité générale et contrôle de gestion). Le management, s'il peut contribuer à alimenter la réflexion, n'est pas la matière de cette épreuve.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- Capturer l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves).

- Réguler la durée de l'exposé : le jury est plus sensible à un discours simple et maîtrisé plutôt qu'à un discours complexe, non maîtrisé et très long. Il n'est pas impératif d'occuper à tout prix les 40 mn d'exposé.

- Il faut soigner les transitions entre les parties et entre les sous-parties, le but étant de faire apparaître la logique du raisonnement. L'équilibre entre les parties doit être respecté.

- Recourir de manière rationnelle aux diapositives : il est conseillé de présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Les diaporamas formatés (dont certains à trous) empêchent souvent une analyse personnelle du sujet : les titres doivent être adaptés et les termes « accroche », « définition des termes », « ouverture » en conclusion, etc. sont inutiles et contraignants pour la fluidité et la logique de l'exposé.

- Les tableaux de calculs et les écritures peuvent être présentés sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation, ...).

- Vérifier l'orthographe dans ce fichier de présentation.

-Traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : l'option concerne des techniques comptables et financières, la mise en œuvre grâce aux cas de ces techniques est une condition nécessaire et un attendu minimal de l'épreuve. Cette année, le jury a déploré chez certains candidats-es une absence totale de traitement du ou des cas. Le jury valorise les candidats-es engagés dans le traitement, même partiel du cas.

- Considérer qu'il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l'exposé (éviter les phrases du type « de toute façon je n'ai pas compris le contenu de l'annexe 2 »).

- Si des citations sont énoncées, elles doivent être pertinentes, en adéquation avec le sujet posé.

- Ne pas négliger la conclusion qui doit faire preuve d'ouverture et d'originalité.

Durant l'entretien, il est suggéré de :

- utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury, (ex : une écriture comptable peut se présenter très facilement au tableau) ;

- faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;

- expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique (en termes de méthodologie, de connaissance des concepts, de maîtrise des techniques, de suivi de l'actualité et aussi rythme dans l'exposé...).

- ne pas sous-estimer sa capacité à pouvoir répondre aux questions, même s'il est difficile en fin d'épreuve de garder toutes ses facultés de réflexion et de recul. Il ne faut pas hésiter à raisonner à voix haute devant le jury même si la réponse est partielle.

## **4. Les sujets**

### **4.1- Présentation des sujets**

Les sujets présentent généralement une dominante (contrôle de gestion, comptabilité ou finance) mais convoquent des notions issues des autres disciplines. Ils sont formulés sous forme de questions comprenant un ou plusieurs cas pratiques à résoudre associés à des extraits de revues professionnelles ou académiques.

- 7 sujets ont été tirés au sort :
- Gestion budgétaire, pratique et critique
  - L'information comptable : entre prudence et pertinence
  - La valeur dans les opérations de fusions
  - Le tableau de flux de trésorerie un état financier comme les autres ?
  - La politique de dividendes des grands groupes- cas Total
  - Les enjeux du Leverage Buy Out (LBO)
  - Le contrôle de gestion dans les services

### **4.2. L'analyse des sujets et leur traitement par les candidats**

L'épreuve est composée d'une présentation d'un exposé par le candidat et d'un entretien avec le jury durant lequel une question relative aux valeurs de la République est posée.

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du ou des cas pratiques intégrée à un exposé montrant que le candidat a compris le sujet, le maîtrise et répond de manière claire et précise aux questions du jury. Il est donc indispensable de poser une problématique et d'y répondre grâce à un plan articulé en utilisant les questions du ou des cas pratiques comme illustration.

Les candidats-es doivent structurer leur réflexion et montrer qu'ils peuvent développer des concepts permettant d'aborder le sujet avec du recul, tout en étant capables de décliner et d'illustrer ces concepts avec les questions posées dans le ou les cas pratiques. Cela n'implique pas forcément de traiter les questions dans l'ordre proposé si une organisation différente donne sens à la démonstration du candidat.

Les agrégatifs qui ont réussi cette articulation ont obtenu les meilleures notes. Ceux qui se sont contentés d'une présentation conceptuelle du thème en ignorant les cas pratiques ou en les traitant partiellement n'ont réalisé qu'une partie de la prestation attendue. Il en est de même des candidats-es qui se contentent de résoudre le ou les cas sans les intégrer dans une réflexion plus large.

Lors de la présentation, certains candidats-es restent devant l'écran, ne permettant pas toujours au jury de lire les diapositives projetées. Il convient de rappeler qu'il est nécessaire de tenir compte de l'auditoire pendant l'exposé qui au demeurant n'est pas une leçon.

Le jury rappelle que les candidats-es ne doivent mentionner ni leur provenance géographique, ni leur provenance professionnelle.

Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidats-es de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole et prendre soin d'éviter toute attitude péremptoire.

Le jury constate encore trop souvent que de nombreuses notions de base en comptabilité, comme en finance et en contrôle de gestion sont inconnues ou connues de manière trop superficielle (écritures comptables, principes comptables, rentabilité, BFR, coût moyen du capital, méthodes de calcul de coût etc.).

Enfin, en contrôle de gestion peu de liens sont effectués entre les outils et leur utilité pour les

décisions de gestion.

**a) Gestion budgétaire, pratique et critique :**

La gestion budgétaire, qui fut un temps, plébiscitée comme système de contrôle corollaire à la décentralisation des structures d'entreprise, est également largement critiquée, voire dénoncée. Les mêmes raisons, liées à l'intensification de la concurrence, qui ont amené son développement servent aussi à la remettre en question.

Ainsi, la gestion budgétaire serait inadaptée à la complexité et à l'aspect perpétuellement mouvant de l'environnement concurrentiel des entreprises. Ses techniques basées sur la prévision ne permettraient pas de décider sur des bases d'information fiables, malgré la multiplication des données exploitables et les outils de traitement de ces données.

Elle apparaîtrait comme une source d'inefficience et devrait être limitée, voire abandonnée. On parle alors par exemple de budget à base zéro (BBZ) ou bien de gestion sans budget.

Problématiques possibles :

- 1) Comment considérer aujourd'hui la gestion budgétaire ? Faut-il la considérer obsolète malgré le fait que ses outils soient largement utilisés en entreprise ?
- 2) La pratique de la gestion budgétaire doit-elle être remise en cause par ses critiques ?
- 3) Quelle pertinence de la gestion budgétaire quand ses principes de base sont critiqués ?

Plan proposé :

**1. La gestion budgétaire, un outil de gestion et de motivation des acteurs**

*1.1. Budget et contrôle*

La gestion budgétaire comme outil de planification permet de mettre en œuvre les actions à un niveau opérationnel en cohérence avec les objectifs globaux stratégiques de l'organisation.

*1.2. Budget et motivation des acteurs*

Cependant, les budgets comportent également une dimension plus psychologique. Ils sont également un outil qui peut être source de motivation des acteurs.

**2. La gestion budgétaire, un outil complexe et contre-productif**

*2.1. Des critiques quant à la mise en œuvre de la gestion budgétaire*

- Lourdeur et excès de formalisme
- Interrogations sur l'utilité des budgets
- Nocivité des budgets quant à la performance

*2.2. Limiter les budgets ? Gérer sans budget ?*

Le budget base zéro (BBZ)

Gérer sans budget

**b) L'information comptable : entre prudence et pertinence :**

Ce sujet propose une réflexion sur les principes comptables et plus largement sur les éventuelles divergences entre les référentiels comptables. Il était ainsi demandé de s'interroger sur l'apparente contradiction entre le principe de prudence (socle du PCG) et la pertinence de l'information (caractéristique essentielle de l'information comptable selon le référentiel IFRS). Pour étayer leur argumentation les candidats-es disposaient de trois cas traitant de l'évaluation et de la comptabilisation d'une provision (cas n°1), de contrats à long terme (cas n°2) et de programmes de fidélité (cas N°3). Autant de situation traitées tant par la réglementation française que IFRS. Les candidats-es disposaient également d'un article de Philippe Danjou sur les normes IFRS.

Problématique possible :

Prudence et pertinence sont-ils deux principes incompatibles ? Il était alors possible de décliner cette dualité au niveau de l'évaluation des transactions et au niveau de la reconnaissance comptable des transactions qui constituent les deux étapes clefs de la comptabilisation des opérations, en montrant notamment que ces deux principes s'opposent plus particulièrement sur la reconnaissance des transactions et moins sur l'évaluation (la comptabilisation en juste valeur faisant plus référence à la date de comptabilisation d'une opération qu'à son évaluation).

Plan :

**1. Pertinence et prudence : une approche de l'évaluation assez proche**

- 1.1. *Des principes de comptabilisation similaires pour les risques (cas n°1)*
- 1.2. *Des divergences dans l'évaluation de certains actifs (annexe 4)*

**2. Pertinence et prudence : des divergences dans la reconnaissance et la présentation des produits**

- 2.1. *Une prééminence de l'image fidèle sur la prudence (cas n°2)*
- 2.2. *La recherche de pertinence peut conduire à une présentation plus prudente (cas n°3)*

Voir sujet 1 ci-dessous.

**c) La valeur dans les opérations de fusions :**

La réalisation d'une fusion implique le recours à des méthodes d'évaluation à toutes les étapes du processus :

- pour déterminer la valorisation des sociétés et le rapport d'échange qui en découle ;
- pour valoriser les apports dans le traité de fusion globalement d'une part, et élément par élément d'autre part.

Problématique :

Quelle est la justification des différentes valeurs utilisées dans le cas d'une opération de regroupement d'entreprises ? A quelle étape du processus existe-t-il une certaine latitude pour fixer la valeur de la société ?

La méthodologie financière et comptable des opérations de regroupement s'organise en plusieurs étapes qui répondent chacune à un objectif et à des règles propres.



Détermination des valeurs de fusion et fixation du rapport d'échange
Détermination de l'augmentation de capital à réaliser en fonction du rapport d'échange
Détermination des valeurs d'apport en appliquant la réglementation
Analyse de la prime de fusion et de ses composantes : prime pure, boni ou mali de fusion découlant de l'augmentation de capital et de la valeur attribuée aux apports

Suggestion de plan :

## **1. La parité d'échange : un rapport équitable dans le cadre d'une négociation**

Cette étape a pour objet de fixer la valeur relative des titres de chacune des sociétés qui participent à l'opération.

### *1.1. Les éléments objectifs de fixation de la valeur d'échange*

Cette situation correspond au cas où la valorisation des sociétés qui participent à l'opération résulte uniquement des éléments inscrits dans leurs patrimoines respectifs ou dans la capacité bénéficiaire de la société, pouvant être identifiés et chiffrés sans difficulté. Dans cette situation aucun autre élément n'intervient dans la valorisation de l'action de la société absorbante, ni dans celle de la société absorbée.

### *1.2. Les éléments subjectifs négociés par les dirigeants*

Dans cette seconde situation, le processus d'évaluation financière est complété par des éléments non financiers qui sont négociés par les dirigeants en prenant en considération l'ensemble des avantages que l'opération projetée apporte à leur société dans le présent et dans l'avenir en tenant compte de leur stratégie industrielle ou commerciale à long terme. D'autres éléments d'appréciation peuvent également intervenir : intérêts du groupe auquel appartient la société, intérêts des salariés de l'entreprise, influence de considérations personnelles touchant à l'avenir des dirigeants de l'une ou l'autre des sociétés concernées : par exemple dans l'étude de cas le fait que le dirigeant de l'entreprise familiale n'aura pas de successeur au sein de la famille.

### *1.3. Le contrôle de l'équité par le commissaire à la fusion*

La mission dévolue au commissaire à la fusion a pour objectif final d'apprécier le caractère équitable du rapport d'échange. À cet effet, le commissaire à la fusion vérifie :

Que les valeurs relatives attribuées aux actions (ou parts) des sociétés participant à l'opération sont pertinentes :

- le caractère adéquat des méthodes d'évaluation retenues et les raisons ayant conduit à écarter certaines ou méthodes ;
- les hypothèses qui fondent les données prévisionnelles qui servent de base aux évaluations ;
- l'incidence sur les valeurs relatives des événements survenus entre la date de leur détermination et la date de son rapport ;
- la correcte mise en œuvre des méthodes d'évaluation.
- L'importance relative donnée aux valeurs jugées pertinentes et le positionnement du rapport d'échange par rapport à ces valeurs.

## **2. La valeur d'apport : une valeur issue d'un processus qui doit respecter les règles du PCG.**

Un préalable : connaître le type de contrôle des sociétés participant à l'opération avant la fusion-

- Contrôle commun ou contrôle distinct : règles identiques aux comptes consolidés
- Le type de fusion : à l'endroit ou à l'envers (voir règles du PCG).

### 2.1. *Les restructurations internes*

Il s'agit des opérations impliquant des entités sous contrôle commun : que l'opération soit à l'endroit ou à l'envers : **les apports doivent être évalués à la valeur comptable.**

L'obligation de ne pas modifier les valeurs figurant dans les livres de la société absorbée se justifie par le fait que le regroupement opéré change la structure juridique du groupe, dont font partie les sociétés fusionnées, mais ne modifie pas sa substance économique. Il convient donc de ne pas rompre l'homogénéité des comptes consolidés du groupe auquel appartiennent les deux sociétés fusionnées.

### 2.2. *Les prises de contrôle ou (acquisitions)*

Il s'agit des opérations impliquant des sociétés sous contrôle distinct. Dans ces opérations conduisant à une prise de contrôle, la méthode de valorisation est celle de la valeur réelle.

L'obligation de retenir les valeurs réelles se justifie car, d'un point de vue économique, l'une des sociétés appelée « société initiatrice » prend l'initiative des opérations et prend le contrôle d'une autre société appelée « société cible » ou renforce son contrôle sur celle-ci.

Il s'agit en définitive d'une acquisition qui doit être valorisée selon des principes homogènes avec ceux qui auraient été retenus si les éléments du patrimoine reçu en apport avaient été acquis individuellement.

Dans la généralité des cas, la fusion est une « opération à l'endroit », c'est-à-dire que la société initiatrice de l'opération est la société absorbante ou sa société mère, alors que la société absorbée est la société cible. Dans ce cas, après la fusion, l'actionnaire principal de l'absorbante, bien que dilué, conserve son pouvoir de contrôle sur celle-ci.

Néanmoins, certains montages juridiques peuvent conduire à la réalisation « d'opérations à l'envers ». Dans ce cas, la société initiatrice de l'opération est la société absorbée ou sa société mère, alors que la société cible est la société absorbante. Après la fusion, l'actionnaire principal de l'absorbée a pris le contrôle de l'absorbante. **(Cas de la fusion Castellani-Production/Déco-crétation).**

Quand l'opération est juridiquement à l'envers de sa réalité économique, ce sont les valeurs de la société initiatrice qui figurent dans le traité de fusion et il n'y a pas lieu de les modifier car ce n'est pas cette société qui est acquise. **Par exception à la règle générale énoncée ci-dessus, on retiendra dans ce cas les valeurs comptables. Il s'agit d'un biais juridique qui perturbe la présentation comptable de l'opération.**

**Deuxième biais juridique (Cas de la fusion Castellani-Production/Déco-crétation), lorsque la valeur comptable des apports est insuffisante pour libérer l'augmentation de capital, il est nécessaire de retenir la valeur réelle.**

### 2.3. *La transposition comptable*

- Traitement comptable de l'augmentation de capital avec la prime de fusion proprement dite
- Annulation de la participation dans l'absorbée avec mise en évidence du boni ou du mali de fusion et comptabilisation soit en produit financier, soit en prime de fusion.
- Enregistrement de l'apport en valeur comptable ou réelle
- Valeur comptable : reprise à l'identique des valeurs bilancielle y compris les actifs fictifs
- Valeur réelle : enregistrement de la valeur globale avec mise en évidence le cas échéant d'un écart de fusion en immobilisation incorporelle.

#### **d) Le tableau de flux de trésorerie un état financier comme les autres ? :**

Le sujet est relativement classique. En effet, la construction, l'analyse et l'utilité des tableaux de flux de trésorerie constituent des notions fondamentales tant en analyse financière qu'en comptabilité. Partant du constat que les tableaux de financement ou de flux de trésorerie ne sont pas obligatoires dans les comptes individuels alors qu'ils le sont en IFRS, il convenait de s'interroger sur « en quoi cet état apporte une information complémentaire aux autres documents comptables ? » (problématique).

Cette complémentarité repose d'abord sur son mode de construction. La comptabilité traditionnelle se base sur le principe de la comptabilité d'engagement alors que le tableau de flux repose sur une comptabilité de trésorerie. De ce fait les indicateurs du tableau de flux de trésorerie (plus particulièrement le FTE) sont indépendants des politiques comptables et des possibles manipulations comptables. (Partie 1)

Cette complémentarité repose ensuite sur la présentation des flux. En se focalisant sur les mouvements de trésorerie, ce document permet d'évaluer la capacité d'une entité à générer de la trésorerie et l'origine de cette variation de trésorerie par grand cycle : exploitation, investissement, financement, ce que ne permet pas l'analyse du bilan, du compte de résultat ou du tableau de financement. (Partie 2)

#### Plan proposé :

#### **1. Un document indépendant de la politique comptable.**

1.1. *Comptabilité d'engagement et comptabilité de trésorerie (annexe 2.3 et 3)*

1.2. *Construction du flux de trésorerie d'exploitation (annexe 2.2 : question 2)*

#### **2. Un document présentant une analyse dynamique**

2.1. *Une décomposition entre cycle d'exploitation, d'investissement et financement permettant de déterminer la contribution des différents cycles à la trésorerie (annexe 2.2 : question 1 et 3)*

2.2. *Une analyse dynamique de la politique d'investissement et de financement des sociétés complémentaire à l'analyse en structure du bilan (annexe 2.3 question 1 à 4)*

#### **e) La politique de dividendes des grands groupes- cas Total :**

## Problématique

- 1) Pourquoi et comment rendre des fonds aux actionnaires ?
- 2) Comment rendre du cash aux actionnaires (rachats d'actions ou dividendes) ?
- 3) Quel montant de dividende distribuer, quel est le taux optimal de distribution (analyse du payout, du yield) ?
- 4) Comment ce montant peut-il évoluer dans le temps (évolution du payout, du yield) ?
- 5) Quels impacts sur les indicateurs comptables et financiers (BPA, coût de capital, coût des capitaux propres) ?

## Suggestion de plan :

### **1. Les objectifs et déterminants de la politique de dividendes**

#### *1.1 Objectifs*

- ✓ rendre aux actionnaires des fonds qui ne trouvent plus à s'investir dans l'entreprise à un taux de rentabilité qui correspond au moins au coût du capital, évitant ainsi de détruire de la valeur.
- ✓ signaler que l'entreprise est confiante dans l'évolution de ses résultats (théorie du signal) ;
- ✓ réduire la marge de manœuvre des dirigeants en les privant de flux de trésorerie générés (théorie des mandats) ;
- ✓ procurer des liquidités à l'actionnaire qui peut en avoir besoin ;
- ✓ modifier progressivement la structure de l'actionnariat

#### *1.2 Déterminants de la politique de dividendes*

- ✓ Le contenu informatif du dividende en avenir incertain
- ✓ L'existence probable d'un effet-clientèle

Il existe de multiples obstacles de nature financière qui vont limiter la possibilité de choix des dirigeants

### **2. Impacts sur les indicateurs comptables et financiers**

#### *2.1 Calculs dans le cas de Total*

Impact du versement du dividende sur les indicateurs (neutralité de la politique de dividende).

- ✓ Indicateurs comptables : BPA et rentabilités
- ✓ Indicateurs financiers : coût du capital, coût des capitaux propres, valeur de l'actif économique, valeur de la dette, valeur des capitaux propres

#### *2.2. Dividendes ou rachats d'action ?*

- ✓ Impact sur la valeur de l'action
- ✓ Impact sur le coût moyen pondéré du capital : nul
- ✓ Impact sur le bénéfice par action
- ✓ Impact sur la rentabilité des capitaux propres

Le rachat d'actions n'a naturellement pas d'effets sur la rentabilité de l'actif économique mais conduit à une amélioration de la rentabilité des capitaux propres tant que le coût de l'endettement après impôt contracté pour financer le rachat d'actions reste inférieur à la rentabilité économique ( l'effet de levier).

- ✓ Impact sur la solvabilité

### **f) Les enjeux du Leverage Buy Out (LBO) :**

Les candidats-es devaient réfléchir à ce que l'on peut gagner ou perdre dans les opérations de LBO. Il est attendu un positionnement du côté des vendeurs mais aussi du côté des acquéreurs.

#### Problématique proposée :

Pourquoi vendre ou acheter une entreprise par LBO ?

#### Plan proposé :

### **1. Les montages juridique et financier, fondements du LBO facilitent le rachat et la cession d'entreprises**

#### *1.1. Le montage juridique :*

Constitution d'une holding, intercalée entre les repreneurs et la cible, permet de limiter les apports nécessaires pour en prendre le contrôle. Dans le cas Bexley, LBO France apporte 60 % du capital de la holding créée soit 25,5 millions d'euros, qui lui permettent de détenir 60 % de 100 % de la cible évaluée à 118,4 millions d'euros soit un levier de 4,6.

#### *1.2. Le montage financier :*

Le levier financier consiste à financer une grande partie de l'acquisition par de la dette, qui est souscrite par les repreneur ou par la holding (dans le cas Bexley, endettement de 67 % de la holding). L'endettement démultiplie le contrôle des actionnaires et leur permet de diminuer leurs apports (apport de 33 % de la valeur de la holding pour posséder 100 % de la cible).

### **2. Les entreprises sous LBO, source de création de valeur**

#### *2.1. L'intégration fiscale :*

La cible et la holding sont traitées comme une seule entité sur le plan fiscal : le déficit de la holding, lié aux frais financiers importants s'imputera sur les résultats de la cible, le poids de l'IS s'en trouvera diminué, générant un résultat net plus élevé toutes choses égales par ailleurs, favorisant l'élévation du niveau de dividendes. La remontée des dividendes à la holding donnera juste lieu à la taxation d'une quote-part pour frais de 1 %.

Condition d'application : la holding doit posséder au moins 95 % du capital de la cible (cf BEXLEY) et les actionnaires de la holding ne sont pas d'anciens actionnaires de la cible, cela peut expliquer pourquoi Eric BOTTON doit sortir du capital de la holding au bout d'un an.

#### *2.2. La réduction des coûts d'agence :*

Utiliser les annexes et concepts théoriques :

- La dette constitue un mécanisme disciplinaire envers les dirigeants.

- Lorsque les dirigeants de la cible sont actionnaires de la holding, ils sont donc aussi actionnaires de la cible, il y a convergence d'intérêts entre dirigeants et actionnaires.
- Mécanismes d'incitation octroyés aux dirigeants pour faire converger leurs intérêts avec ceux des actionnaires et gouvernance resserrée.
- L'arrivée d'un fond de Private Equity réduit l'asymétrie informationnelle avec les créanciers et les actionnaires.
- L'existence de dettes mezzanines (OBSA, OCA, ORA) permet la convergence d'intérêts entre actionnaires et créanciers.

### 2.3 Le levier organisationnel, la performance économique :

Utiliser les annexes

- Rationalisation de la gestion des cibles
- Les fonds de Private Equity apportent conseil financier, organisationnel et stratégique.
- Les nouveaux actionnaires cherchent à agir sur le levier organisationnel.

En conclusion, nuancer en évoquant l'élévation des coûts de faillite liés à l'endettement important de la holding, arbitrage entre baisse coûts d'agence / levier organisationnel / hausse coûts de faillite. Cette mise en avant des coûts de faillite peut faire l'objet de la partie 2.

#### **g) Le contrôle de gestion dans les services :**

L'activité industrielle a donné naissance au contrôle de gestion avec une production de masse standardisée, durant les « 30 Glorieuses ». Mais aujourd'hui les modes de productions sont plus différenciés, et les services représentent l'essentiel de l'activité économique dans la plupart des pays développés.

Les services ont des spécificités par rapport à la production industrielle.

#### Problématique :

Peut-on se contenter d'adapter les outils et démarches du contrôle de gestion, développés dans un contexte de production industrielle, aux activités de services, ou faut-il repenser le contrôle de gestion et le métier de contrôleur de gestion à la lumière des spécificités des services par rapport à la production manufacturière ?

On prendra à titre d'illustration trois exemples : le secteur hospitalier, le secteur de l'hôtellerie-restauration et le secteur des cabinets de conseils.

#### Plan possible :

### **1. Comment le CG peut-il prendre en compte les spécificités des services ?**

#### *1.1. Les spécificités des services*

#### Prendre en compte les différents types de prestations de services

Le contrôle des consommations et donc des charges est relativement délicat.

Comme les activités sont très hétérogènes, il est difficile de trouver des sections homogènes (cf. méthode des centres d'analyse). C'est pourquoi on recherche souvent une unité d'oeuvre qui soit la plus représentative, puis on utilise des coefficients d'équivalence pour tenir compte de la diversité de chaque activité.

Cf. l'ICR cas 1 gestion des actes médicaux, le taux de facturation cas 2, le taux d'occupation de l'hôtel cas 3

#### Prendre en compte les particularités des prestations de services

1. L'intangibilité : le service est immatériel

Quel prix fixer pour une prestation et comment la justifier alors qu'elle ne repose pas sur des éléments tangibles ?

2. L'importance du facteur temps dans les services

Comment quantifier la performance à toutes les étapes de la réalisation du service et vérifier qu'elle répond bien aux attentes des clients...

Cas 2 cabinet de conseils : différents coefficients d'activité selon le niveau des conseils  
Etc.

1.2. *L'arbitrage coûts/ valeur dans les services*

Les services impliquent un arbitrage coût/ valeur pour le client qui n'est pas toujours présent dans le calcul de coût traditionnel (simple cumul de charges supportées).

Il ne s'agit donc pas de réduire l'analyse des problèmes de gestion des services à des questions de productivité et de rentabilité. Il faut se focaliser sur l'impact sur la valeur nette perçue par le client.

## **2. Quels méthodes et outils du CG appliquer ou adapter aux services ?**

2.1. *Les méthodes et outils traditionnels sont utilisables moyennant des adaptations*

A1. On prendra à titre d'illustration le secteur hospitalier. Cette démarche peut être étudiée dans la situation 1 Hôpital Émile Roux

Dans la gestion de l'hôpital il s'agit d'affecter les charges incorporables de la comptabilité générale.

Le calcul est calqué sur la méthode des centres d'analyse avec l'utilisation d'unités d'oeuvres spécifiques, comme les ICR (indices de coûts relatifs).

A2. On prendra à titre d'illustration le secteur des cabinets de conseil

Cette démarche peut être étudiée dans la situation 2 : cabinet d'expertise-comptable Trintignac

Le contrôle des performances (niveau des coûts, chiffre d'affaires, qualité du travail...) peut s'effectuer à différents niveaux (collaborateurs) ou selon les types de missions (privées, légales, forfait, abonnements...) et de clientèles. (marges et analyse d'écart).

2.2. *Il faut parfois créer des indicateurs plus spécifiques à chaque activité de services*

Cette démarche peut être étudiée dans la situation 3 : Hôtel Du Lac qui met en évidence l'intérêt du:

- REVPAR

- Revenu management notamment (ou Yield management) ou autre chose de pertinent...

Autre plan possible :

1. Des outils traditionnels du contrôle de gestion à adapter aux services
2. Des outils spécifiques pour prendre en compte les particularités des services

## **4.3. Exemples de sujet**

**Sujet 1 : L'information comptable : entre prudence et pertinence**

Le groupe REALSAFE envisage son entrée sur le marché financier de la bourse de Paris. Les comptes individuels de la société mère et de ses filiales sont actuellement établis conformément aux règles du PCG et les comptes consolidés conformément au Règlement

CRC 99-02. Les dirigeants s'interrogent sur les conséquences que pourraient avoir la transition vers le référentiel IFRS sur les états financiers de la société. Après avoir lu de nombreux articles sur l'application des IFRS, le directeur administratif et financier souhaite présenter une synthèse des éventuelles conséquences au comité de direction. Il a sélectionné trois opérations réalisées par les filiales du groupe (cas n°1 à 3), un extrait de la norme IFRS 15 (annexe 1) et un extrait d'un article publié par Philippe Danjou, ex-membre de l'IASB, en réponse aux critiques fréquemment formulées à l'encontre des normes IFRS.

Cas n°1 : comptabilisation des provisions

Cas n°2 : Comptabilisation des produits

Cas n°3 : Comptabilisation des programmes de fidélité

Annexe 1 : extrait de la norme IFRS 15 relative à la comptabilisation des produits

Annexe 2 : extrait d'un article de Philippe Danjou publié dans la revue française de comptabilité.

Cas n°1 : Comptabilisation des provisions

Au 31/12/N-1, la filiale F1 estimait sur la base des chiffres fournis par ses avocats qu'elle devra payer 160 000 € avec une probabilité de 25% et 80 000 € avec une probabilité de 75% pour réparer les dommages qu'elle a causé à l'environnement suite à une fuite de produits chimiques rejetés dans un cours d'eau. Compte tenu des délais inhérents à ce type de procédure en raison notamment de la difficulté à répartir les responsabilités entre les différentes parties prenantes, ce montant devrait être engagé au mieux à la clôture de l'exercice N+2. Le taux sans risque à deux ans s'élève à 3%. L'estimation du coût du traitement est revue à 120 000 € avec une probabilité de 70% et à 60 000 avec une probabilité de 30% à la clôture de l'exercice N.

**1) Quelles sont les règles de comptabilisation d'une provision ?**

**2) Quelles sont les différentes options possibles permettant d'évaluer le montant de la provision ?**

**2) Comptabiliser les écritures relatives à cette opération pour les exercices N-1 et N**

Cas n° 2 : contrat à long terme

La filiale F2 a conclu le 1er octobre N-1 un contrat portant sur l'aménagement progressif de plusieurs lignes de production automatisées. Les travaux devraient s'achever au 1er trimestre N+2. Le client prendra le contrôle des différentes lignes au fur et à mesure de leur réalisation. Les différents éléments relatifs au projet sont communiqués dans le tableau ci-dessous.

En k€	N-1		N	
	Réalisé	Prévision	Réalisé	Prévision
Charges cumulées	220	880	510	1 020
Prix vente prévisionnel		1 000		1 000

Comme indiqué dans le tableau précédent, le prix de vente de base a été fixé à 1 000 k€. Comme il est d'usage dans le secteur d'activité de la société, le contrat prévoit une prime de performance en cas de livraison anticipée de plus d'une semaine (+10% du prix) et des pénalités en cas de retard (10% au-delà de 10 jours de retard). Chaque trimestre, le



responsable du projet communique à la direction financière ses estimations sur les délais. Les prévisions en fin d'année N et N-1 sont données dans le tableau suivant.

Probabilité	Au 31/12/N-1	Au 31/12/N
De terminer le projet en avance	30%	40%
D'être dans les délais	50%	55%
D'accuser un retard supérieur à 10 jours	20%	5%

Pour des raisons fiscales, la société utilise jusqu'à la clôture de l'exercice N la méthode à l'achèvement. Le directeur financier vous communique par ailleurs en annexe 1, un extrait d'IFRS 15 relatif à l'évaluation des produits.

**1) Comptabiliser les écritures nécessaires pour l'exercice N dans le cas où la société continuerait d'utiliser la méthode à l'achèvement.**

**2) comptabiliser les écritures nécessaires pour l'exercice N dans le cas où la société changerait de méthode comptable pour utiliser la méthode à l'avancement PCG.**

**3) Comptabiliser les écritures nécessaires pour l'exercice N si la société devait utiliser les dispositions prévues par IFRS 15 pour l'évaluation des produits.**

Cas n°3 : programme de fidélité

La société a mis en place un programme de fidélité pour son activité grand public. Pour 10 produits achetés à 100 € pièce, le client se voit offrir un produit d'une valeur de 50€. Cette offre a une durée de validité de 3 ans. Le coût de revient de ce produit gratuit est de 10€ pour la société. Sur la base de statistiques sectorielles relativement fiables, la société estime par ailleurs que 70% des clients utiliseront leur droit au bout des 3 années de validité. Au cours de l'exercice N-1 (N), la société a vendu 8 000 (7 000) produits. 100 coupons ont été utilisés au cours de l'exercice N.

**1) Comment la société doit-elle comptabiliser ces transactions pour les exercices N-1 et N si elle se conforme aux dispositions du PCG ?**

**2) Comment peut-on justifier la comptabilisation des « produits gratuits » en produits constatés d'avance ? Passer les écritures correspondantes pour N-1 et N.**

Annexe 1 : extrait de la norme IFRS 15 sur la comptabilisation des produits

*Détermination du prix de transaction*

§ 47 Pour déterminer le prix de transaction, l'entité doit prendre en compte les conditions du contrat et ses pratiques commerciales habituelles. Le prix de transaction est le montant de contrepartie auquel l'entité s'attend à avoir droit en échange de la fourniture de biens ou de services promis à un client, à l'exclusion des sommes perçues pour le compte de tiers (par exemple les taxes de vente). La contrepartie promise dans un contrat conclu avec un client peut consister en des montants déterminés, des montants variables, ou les deux (...)

§ 48 La nature, le calendrier et le montant de la contrepartie promise par le client ont une incidence sur l'estimation du prix de transaction. Lorsqu'elle détermine le prix de transaction, l'entité tient compte de l'effet de tous les éléments suivants :

(a) contrepartie variable (voir paragraphes 50 à 55 et 59) ;

(b) limitation des estimations de contrepartie variable (voir paragraphes 56 à 58) ;

(c) existence d'une composante financement importante dans le contrat (...)

*(d) contrepartie autre qu'en trésorerie (voir paragraphes 66 à 69) ;*

*(e) contrepartie payable au client (voir paragraphes 70 à 72).*

**§ 49** *Aux fins de la détermination du prix de transaction, l'entité doit supposer que les biens ou les services seront fournis au client comme promis selon le contrat existant et que le contrat ne sera pas résilié, renouvelé ou modifié.*

### **Contrepartie variable**

**§ 50** *Si la contrepartie promise dans le contrat comprend un montant variable, l'entité doit estimer le montant de contrepartie auquel elle aura droit en échange de la fourniture des biens ou des services promis au client.*

**§ 51** *Le montant de contrepartie peut varier en raison de rabais, de remises, de remboursements, d'avoirs (notes de crédit), de concessions sur le prix, d'incitations, de primes de performance, de pénalités ou d'autres éléments similaires. La contrepartie promise peut également varier si le droit de l'entité à la contrepartie dépend de la réalisation ou de la non-réalisation d'un événement futur. Par exemple, le montant de contrepartie est variable dans le cas où un produit est vendu avec droit de retour ou dans le cas où un montant déterminé est promis à titre de prime de performance liée à l'atteinte d'une étape spécifiée.*

**§ 52** *Le caractère variable de la contrepartie promise par un client peut être clairement stipulé dans le contrat. Outre lorsque les conditions du contrat le prévoient, la contrepartie promise est variable lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes existe :*

*(a) les pratiques commerciales habituelles, la politique affichée ou des déclarations précises de l'entité amènent le client à être fondé de s'attendre à ce que l'entité accepte un montant de contrepartie inférieur au montant stipulé dans le contrat, c'est-à-dire que le client s'attend à ce que l'entité lui accorde une concession sur le prix. Selon les lois applicables, le secteur d'activité ou le client, cette concession peut être appelée rabais, remise, remboursement ou avoir (note de crédit) ;*

*(b) d'autres faits et circonstances indiquent que l'entité a l'intention, lorsqu'elle conclut le contrat avec le client, de lui accorder une concession sur le prix.*

**§ 53** *Pour estimer le montant de contrepartie variable, l'entité doit utiliser celle des deux méthodes ci-dessous qui devrait, selon elle, prédire le plus exactement le montant de contrepartie auquel elle aura droit.*

*(a) La méthode de la valeur attendue. La valeur attendue est la somme des divers montants de contrepartie possibles, pondérés par leur probabilité d'occurrence. Elle peut constituer une estimation appropriée du montant de contrepartie variable si l'entité a conclu un grand nombre de contrats présentant des caractéristiques similaires.*

*(b) La méthode du montant le plus probable. Le montant le plus probable est celui dont la probabilité d'occurrence est la plus élevée parmi les montants de contrepartie possibles (autrement dit, le résultat le plus probable du contrat). Il peut constituer une estimation appropriée du montant de contrepartie variable si le contrat n'a que deux résultats possibles (par exemple, l'entité obtient une prime de performance ou ne l'obtient pas). »*

Annexe 2 : L'extrait de l'article Philippe Danjou « Une mise au point concernant les International Financial Reporting Standards (Normes IFRS), Première partie, Revue Française de Comptabilité, N°463 Mars 2013 p.37-40

**Critique 1 : Les IFRS pratiqueraient une "juste valeur" généralisée**

*Certes, les IFRS font plus souvent appel à la notion de juste valeur et à la valeur actuelle que les référentiels comptables d'Europe continentale (...). Mais contrairement à ce que certains affirment, il ne s'agit pas, et de loin, d'un système "tout juste valeur". Le Board de l'IASB (...) a clairement confirmé sa préférence pour un système mixte, combinant mesures à la juste valeur et mesures au coût historique amorti, en fonction du "business model" de l'entreprise et de la probabilité de réaliser les "cash flows" afférents aux actifs et passifs par voie d'exploitation ou de cession. La juste valeur figure soit en lecture directe dans les états financiers - et affecte la mesure de la performance et la situation nette comptable - soit en notes annexes pour améliorer l'information sur les risques et sur les valeurs éventuellement réalisables. (...). Les IFRS ne requièrent pas, et n'envisagent pas de requérir, que tous les actifs et passifs soient évalués à la juste valeur. (...). Sauf exception bien justifiée, les stocks, les immobilisations, figurent au bilan au coût historique amorti. (...). Par ailleurs, IFRS 40 permet - sur option - d'évaluer les immeubles de placement à leur juste valeur avec contrepartie en résultats : cela reflète mieux le business model de certaines sociétés foncières qui arbitrent régulièrement leur portefeuille d'immeubles. Mais le coût historique reste une option couramment retenue par les entreprises possédant des immeubles à caractère de placement. (...) Enfin, IAS 38 permet de comptabiliser les actifs incorporels à leur juste valeur, avec une contrepartie en résultats, mais uniquement à la condition qu'il y ait un marché actif, donc une évaluation fiable, pour ces biens (par exemple : une licence de taxi). Une marque commerciale ou un brevet ne répondent généralement pas à cette condition.*

*(...) L'idée d'une approche "full fair value" est donc en France une légende urbaine qui a la vie dure. La juste valeur est une méthode de mesure comptable possible parmi d'autres (coût historique amorti, coût de remplacement, coût historique réévalué...). Le normalisateur comptable doit choisir la méthode de mesure qui fournit l'information la plus utile aux lecteurs des comptes, en prenant en considération, au moment d'établir la norme, les utilisateurs de l'information et leurs besoins. L'exactitude (la précision de la mesure) n'est pas forcément une caractéristique de niveau supérieur à la pertinence de l'information : une bonne évaluation, même approximative, de la valeur présente sera souvent jugée plus utile par un apporteur de capitaux qu'un coût historique "exact" mais fournissant une information obsolète, pour apprécier les cash flows futurs et les risques. Rappelons que les comptes établis selon les IFRS ont un objectif d'information, et que la distribution des bénéfices reste assise sur les résultats comptables des comptes individuels (qui font d'ailleurs, par nécessité, appel à des évaluations dans de nombreux domaines : provisions, amortissements...).*

**Critique 2 : Les normes IFRS ont pour objectif de refléter la valeur financière globale de l'entreprise**

*(...) C'est une lecture erronée, car le cadre conceptuel des IFRS précise : « les états financiers à caractère général n'ont pas pour objectif de montrer la valeur d'une entreprise ; mais ils fournissent des informations pour aider les investisseurs, prêteurs et autres créanciers, présents ou potentiels, à estimer la valeur de l'entreprise ». Il est clair pour l'IASB*

que les comptes établis selon les IFRS n'ont pas pour objectif de renseigner sur la valeur de revente en bloc de l'entreprise, quand bien même l'essentiel des actifs et passifs identifiables seraient évalués à la juste valeur. La seule ambition est d'aider l'utilisateur à évaluer les flux futurs de trésorerie dégagés par l'exploitation, qu'il pourra comparer aux investissements futurs nécessaires, afin de déterminer le cash-flow libre qui pourra servir à rémunérer le capital investi ou à rembourser l'endettement. De plus, les IFRS ne permettant pas d'inscrire à l'actif du bilan les actifs incorporels générés en interne par les activités de l'entreprise, toute volonté de refléter dans les comptes la valeur globale de l'entreprise serait vouée à l'échec (...).

### **Critique 3 : Les IFRS nient le concept de prudence comptable**

Pour qu'un altimètre soit efficace, il doit être étalonné de façon neutre, et ne pas comporter de mécanisme d'inertie masquant les variations d'altitude. De même, s'agissant des informations financières, les transactions et événements économiques doivent être reflétés dans les comptes avec un souci de neutralité, sans privilégier un "principe de prudence" qui consisterait, en réalité, à mettre en œuvre un biais négatif systématique de mesure et à constituer des réserves occultes. Sous-évaluer des actifs ou surévaluer des passifs au cours d'une période comptable conduit souvent à déformer la performance économique réelle, non seulement au cours de la période concernée, mais aussi au cours d'une période ultérieure : c'est incompatible avec un objectif d'information neutre et avec le principe d'égalité entre actionnaires présents et futurs. Cela a été dénoncé avec vigueur par les autorités boursières de plusieurs pays, et c'est de surcroît, à mon avis, en contradiction avec le principe d'image fidèle ("true and fair view") figurant dans les 4<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> Directives européennes. Le cadre conceptuel des IFRS (...) a donc supprimé la référence explicite à la prudence comme principe fondamental car l'IASB, (...) estimait que son utilisation pouvait conduire à des pratiques comptables abusives.

L'IASB pose l'hypothèse que l'utilisateur de l'information financière est suffisamment compétent en matière économique pour savoir réagir rationnellement aux phases d'expansion ou de contraction, sans qu'il soit nécessaire de mettre en œuvre à sa place, de manière générale et pour les comptes de toutes les entreprises, un "filtre prudentiel". (...) Le rôle des IFRS n'est pas d'être un instrument de régulation économique, au-delà d'assurer la transparence financière qui est une condition de bon fonctionnement des marchés.

Toutefois, la prudence reste en pratique très largement présente dans les différentes normes IFRS. Par exemple, la norme 36 "Impairment of assets" demande qu'une provision pour dépréciation soit constituée afin de garantir qu'un actif n'est pas porté au bilan à une valeur supérieure à sa valeur réalisable (qui est le plus haut de la valeur de cession ou de la valeur d'usage) ; (...) S'agissant de la comptabilisation des passifs, les principes sont identiques aux

normes françaises et l'arbre de décision est exactement le même : une dette doit être constatée dès lors qu'un événement a eu lieu ou qu'une condition existe à la date du bilan, et qu'un flux futur de sortie de trésorerie devient probable, même si le décaissement est éloigné dans le temps

(par exemple, provisions pour garanties sur les produits ; provisions pour engagements de remise en état des sites industriels). Les provisions pour pertes et charges constituées en application de la norme IAS 37 tiennent compte de tous les risques nés jusqu'à la date

*d'établissement des comptes, à condition que le décaissement qui en résultera soit probable ("more likely than not"). On pourrait observer que les normes IFRS sont dans certains domaines plus prudentes que les normes françaises ou celles d'autres référentiels. Citons quelques exemples : la constitution de provisions au titre des engagements de retraite y est obligatoire (IAS 19), le projet visant à inscrire au passif du bilan les engagements irrévocables de paiement de loyers, pris en application de contrats de location, est encore, à mon avis, un autre exemple.*

#### **Critique 4 : Les IFRS donnent une prééminence à la réalité économique sur l'apparence juridique**

*Les normes ne nient pas l'importance de l'environnement juridique de l'entreprise (...) Par exemple, lorsqu'il s'agit de transactions commerciales, une des conditions requises pour qu'un contrat soit comptabilisé en chiffre d'affaires est qu'il existe un accord réel entre les parties et que son exécution puisse être imposée par les autorités compétentes. Il reste que les normes IFRS sont fondées sur un cadre conceptuel qui consacre leur autonomie par rapport à la discipline juridique. (...) Les normes IFRS privilégient donc l'analyse de la réalité économique et financière des engagements afin de fournir une vision complète et pertinente des risques et avantages auxquels l'entreprise est confrontée. Cela amène parfois les IFRS à dépasser l'apparence juridique d'une transaction (l'apparence étant ici prise au sens de "désignation"). Un engagement financier étiqueté "location financière" pourra ainsi être traité comme l'achat à crédit d'un bien ; un engagement pris envers les salariés et qui se matérialisera après leur départ de l'entreprise sera traité comme une dette présente ; une vente assortie de conditions extensives de retour pourra être traitée comme une mise en dépôt ; (...) Le traitement comptable des événements postérieurs à la date du bilan (norme IAS 10) démontre également que les normes requièrent une analyse juridique fine pour décider du rattachement des dépenses à l'exercice concerné. Nous l'illustrerons par le cas, malheureusement trop fréquent, des plans sociaux. La direction d'une entreprise décide de réduire l'effectif d'une usine et met en oeuvre un licenciement économique ; celui-ci a lieu entre la date du bilan et celle de l'arrêté des comptes par le Conseil d'administration. Faut-il en provisionner le coût à la clôture de l'exercice ? Le comptable "prudent" sera tenté de le faire (...). Le comptable qui applique les IFRS devra aussi se demander si les modalités de mise en oeuvre étaient suffisamment précisées et annoncées aux salariés de telle façon qu'elles créaient à leur égard une "obligation constructive" à la date du bilan. A défaut, cet événement ne sera pas provisionné à la clôture, mais mentionné dans l'annexe, à titre d'information sur les événements postérieurs. ».*

#### **Sujet 2 : Le tableau de flux de trésorerie : un état financier comme les autres ?**

La société anonyme MARNEY est une jeune société en pleine expansion. Elle se développe avant tout par croissance interne mais n'exclut pas de réaliser certaines acquisitions ciblées. Le principal questionnement de l'équipe dirigeante concerne le financement du programme de développement. Ils envisagent à un horizon de deux ans une introduction en bourse mais sont conscients des exigences qu'implique une cotation en matière d'information comptable et financière, avec notamment l'application des normes IFRS. Ils souhaitent donc simuler au plus tôt les effets que cette transition pourrait avoir sur les états financiers de leur entreprise et notamment de la publication d'un tableau de flux de trésorerie.

**En vous basant sur les documents présentés, il vous est demandé de vous interroger**

## sur les apports d'un tableau de flux de trésorerie.

### Annexe 1 : Extrait de la norme IAS 7 : Etat des flux de trésorerie

#### **Objectif**

Les informations concernant les flux de trésorerie d'une entité sont utiles aux utilisateurs des états financiers car elles leur apportent une base d'évaluation de la capacité de l'entité à générer de la trésorerie et des équivalents de trésorerie ainsi que des besoins d'utilisation de cette trésorerie par l'entité. Les décisions économiques que prennent les utilisateurs imposent d'évaluer la capacité d'une entité à dégager de la trésorerie ou des équivalents de trésorerie ainsi que l'échéance et le caractère certain de leur concrétisation. (...)

#### **Avantages que procurent les informations sur les flux de trésorerie**

4 Un tableau des flux de trésorerie, lorsqu'il est utilisé de concert avec le reste des états financiers, fournit des informations qui permettent aux utilisateurs d'évaluer les changements de l'actif net d'une entité, sa structure financière (y compris sa liquidité et sa solvabilité) et sa capacité à modifier les montants et l'échéancier des flux de trésorerie pour s'adapter aux changements de circonstances et opportunités. Les informations relatives aux flux de trésorerie sont utiles pour apprécier la capacité de l'entité à dégager de la trésorerie et des équivalents de trésorerie et permettent aux utilisateurs d'élaborer des modèles pour apprécier et comparer la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs de différentes entités. Elles renforcent également la comparabilité des informations sur la performance opérationnelle de différentes entités car elles éliminent les effets de l'utilisation de traitements comptables différents pour les mêmes opérations et événements.

5 L'information sur l'historique des flux de trésorerie est souvent utilisée comme un indicateur utile des montants, des échéances et du caractère certain des flux de trésorerie futurs. Elle est également utile pour vérifier l'exactitude des anciennes estimations de flux de trésorerie futurs et pour examiner la relation entre la rentabilité et les flux de trésorerie nets ainsi que l'effet des changements de prix.

#### **Activités opérationnelles (...)**

14 (...) Exemples de flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles :

(a) les entrées de trésorerie provenant de la vente de biens et de la prestation de services ; (...)

(c) les sorties de trésorerie à des fournisseurs de biens et services ; (...)

#### **Activités d'investissement**

16 (...) Exemples de flux de trésorerie provenant des activités d'investissement :

(a) sorties de trésorerie effectuées pour l'acquisition d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme. (...)

(b) entrées de trésorerie découlant de la vente d'immobilisations corporelles, incorporelles et d'autres actifs à long terme ; (...)

#### **Activités de financement**

17 (...) Exemples de flux de trésorerie provenant des activités de financement :

(a) produits de l'émission d'actions ou d'autres instruments de capitaux propres ;

(b) sorties de trésorerie faites aux actionnaires pour acquérir ou racheter les actions de l'entité ;

(c) produits de l'émission d'emprunts (...)

(d) remboursement en trésorerie des montants empruntés (..)

**Présentation des flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles**

18 Une entité doit présenter les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles, en utilisant :

- (a) la méthode directe, suivant laquelle les principales catégories d'entrées et de sorties de trésorerie brutes sont présentées ;
- (b) ou la méthode indirecte, suivant laquelle le résultat est ajusté des effets des transactions sans effet de trésorerie, des décalages ou régularisations d'entrées ou de sorties de trésorerie opérationnelle passées ou futures liés à l'exploitation et des éléments de produits ou de charges liés aux flux de trésorerie concernant les investissements ou le financement.

**Annexe 2 : Tableaux de flux de trésorerie de la société MARNEY****Annexe 2.1 : Informations comptables de la société MARNEY**

<b>BILAN (k€)</b>					
	N	N-1		N	N-1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 200	24 200	Capital et primes	145 000	110 000
Impôts différés actifs	1 000	1 200			
Clients	23 500	24 000	Réserves	20 500	24 500
Dépréciations	-4 500	-3 000			
Autres actifs courants (1)	17 000	12 300	Résultat	39 000	23 000
Stocks	19 900	22 100	Provisions R&C	1000	3 500
Dépréciations	-1 500	-2 000	Dettes financières	35 600	44 000
Titres de participation	15 000	15 000	Fournisseurs	13 200	20 750
IF en JV par résultat	26 500	21 000	Autres dettes (2)	6 200	5 600
Immobilisations corporelles	151 500	118 750	Dettes fiscales	3600	4200
Amort. Immo. Corporelles	-17 000	-13 000	Impôts différés passifs	1100	1000
Immobilisations incorporelles	19 600	16 000			
<b>Total</b>	<b>265 200</b>	<b>236 550</b>	<b>Total</b>	<b>265 200</b>	<b>236 550</b>

<b>Compte de résultat (k€)</b>	N	N-1
<b>Ventes</b>	<b>560 000</b>	<b>492 000</b>
Coût des marchandises vendues	393 000	378 000
Frais commerciaux et administratifs	145 000	104 000
Autres produits et charges (3)	28 000	21 000
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>50 000</b>	<b>31 000</b>
Produits et charges financiers nets	8 500	3 500
IS	19500	11500
<b>Bénéfice net</b>	<b>39 000</b>	<b>23 000</b>

Outre une augmentation de capital en numéraire, la société MARNEY a réalisé une augmentation de capital par incorporation de réserves pour 11 200 k€, une augmentation de capital par conversion d'emprunt pour 5 000 k€ et une augmentation de capital par apport en nature de 6 000 k€. Elle a également souscrit un emprunt pour 1 400 k€ en N. Une immobilisation corporelle acquise pour 7 000 k€ et amortie à hauteur de 4 000 k€ a été cédée au cours de l'année pour 5 000 k€. La société n'a cédé aucun instrument financier pendant l'exercice.

Le directeur comptable vous communique par ailleurs les éléments suivants relatifs à certains postes du bilan et du compte de résultat.

<b>Détail des postes (en k€)</b>	N	N-1
(1) dont Capital souscrit appelé non versé	3 000	0
(1) dont créances sur cession d'immobilisations corporelles	1 000	2 000
(2) dont fournisseurs d'immobilisation	700	1000
(3) dont variation de Juste Valeur des Actifs Financiers en JV par le résultat	2 000	

### **Annexe 2.2 : tableau de flux de trésorerie pour les exercices N-3 à N.**

<b>Tableau de flux de trésorerie</b>	N	N-1	N-2	N-3
Bénéfice net		23 000	33 000	11 600
□□PMV		0	-1 200	400
+ dotations amortissement		6 500	5 400	3 500
+ dotation/-reprise sur provisions et dépréciations		-3 200	-4 500	-3 200
□ autres éléments sans incidence sur la trésorerie		-3 700	-3 300	-4 700
<b>=CAF</b>		<b>22 600</b>	<b>29 400</b>	<b>7 600</b>
var stocks		-2 500	-3 000	-2 500
Var clients		-2 800	-2 300	-4 500
Var fournisseurs		5 600	2 430	-4 510
Var autres actifs exploitation		2 200	-3 150	3 000
Var. autres dettes exploitation		860	-950	-820
<b>Var BFR</b>		<b>3 360</b>	<b>-6 970</b>	<b>-9 330</b>
<b>FTE</b>		<b>25 960</b>	<b>22 430</b>	<b>-1 730</b>
Acquisition immobilisations exploitation		-13 000	-11 500	-25 500
Variation périmètre		0	0	0
Cession		1 000	0	2 000
Investissements financiers		-4 500	-3 000	-6 000
<b>FTI</b>		<b>-16 500</b>	<b>-14 500</b>	<b>-29 500</b>
Augmentation capital			0	27 500
Emprunt		5 600	6 500	7 500
Dividendes		-7 600	-3 960	0
Remboursement		-4 200	-1 600	-1 500
<b>FTF</b>		<b>-6 200</b>	<b>940</b>	<b>33 500</b>
Trésorerie ouverture	24 200	20 940	12 070	9 800



Variation trésorerie	-10 000	3 260	8 870	2 270
Trésorerie clôture	14 200	24 200	20 940	12 070

### Questions

- 1) Quelles sont les différences entre un tableau de flux et un tableau de financement.
- 2) Compléter le tableau de flux de trésorerie pour l'année N.
- 3) Porter une appréciation sur la politique de financement et d'investissement menée par la société sur l'ensemble de la période présentée.

### Annexe 2.3 :

La société MARNEY détient 60% des titres de la société VACANI acquis 30€ par action. Afin de simplifier les structures avant une éventuelle introduction en bourse, elle envisage d'absorber la société VACANI dont l'activité est en baisse sensible sur le dernier exercice. Elle doit pour cela acquérir les 40% restants. Les dirigeants de la société MARNEY ont retenu comme principale méthode d'évaluation la méthode des cash-flows actualisés. Les estimations de cash-flows futurs ont été élaborées à partir des flux de trésorerie d'exploitation des 3 derniers exercices en tenant compte des évolutions probables des marchés des deux sociétés. L'action MARNEY a été évaluée à 500 € et l'action VACANI à 50€. Le capital de la société VACANI est composé de 100 000 actions de valeur nominale 10€ et la société VACANI n'a jamais distribué de dividendes). Le capital de la société MARNEY est composé de 500 000 actions de valeur nominale 100€. Les évaluations réalisées sur les actifs et passifs de la société VACANI font simplement apparaître une plus-value latente de 1000 k€ sur les actifs incorporels.

Le bilan de la société VACANI se présente de la manière suivante.

<b>BILAN (k€)</b>			
	N		N
Clients	21 000	Capital	1 000
Dépréciations	-5 000	Réserves	5 000
Stocks	20 000	Résultat	(2 000)
Dépréciations	-4 000	Provisions R&C	12 000
Immobilisations corporelles	45 000	Dettes financières	30 000
Amort. Immo. Corporelles	-20 000	Fournisseurs	11 000
Immobilisations incorporelles	4 000	Autres dettes	2 000
<b>Total</b>	<b>61 000</b>	<b>Total</b>	<b>61 000</b>

- 1) Déterminer les modalités de l'opération de fusion envisagée.
- 2) Comptabiliser l'opération dans les comptes de la société MARNEY.
- 3) Cette opération a-t-elle un impact sur la structure financière de la société MARNEY ?

4) Quelle serait l'impact de cette opération sur le tableau de flux de trésorerie élaboré dans la question précédente ?

Annexe 3 : Extrait de l'article : Hervé Stolowy, Gaétan Breton « La gestion des données comptables : une revue de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2003/1 (Tome 9), p. 125-151.

#### 1.4. Définition de la gestion des données comptables

Bien que la comptabilité d'engagements<sup>3</sup> se distingue de la comptabilité de trésorerie par le choix du moment de l'enregistrement des produits et charges, la différence entre les deux méthodes doit être inexistante sur la durée de vie entière d'une entreprise. À long terme, les résultats donnent une explication tout à fait satisfaisante du rendement (Degeorge *et al.*, 1999 ; Lamont, 1998). En revanche, à court terme, la liaison entre les produits et les charges (*matching*) crée des écarts. La gestion des données comptables, dans la mesure où elle ne constitue pas une fraude, représente un mode de traitement de cet écart : elle fait en général entrer les produits dans l'exercice qui en a le plus besoin, tout en éloignant les charges. Il s'agit essentiellement d'un jeu, où l'entreprise espère que les bénéfices ultérieurs seront suffisants pour couvrir les charges différées. Du point de vue technique, les différentes formes de GDC sont par leur substance une affaire de période (*timing*). En conséquence, comme le soulignent Dechow et Skinner (2000), ces pratiques sont étroitement liées au principe même de la comptabilité d'engagements.

Copeland (1968) utilise le terme de « manipulation » et la définit comme une certaine capacité à augmenter ou à réduire à volonté le résultat net publié. Toutefois, il reconnaît implicitement que le terme « manipulation » comporte plusieurs sens, et admet que les « maximisateurs », « minimisateurs » et autres « manipulateurs » ne se comportent pas comme des « lisseurs ». En conséquence, il voit une différence entre la gestion des résultats et le lissage des résultats, en fonction du contexte.

À notre sens, les formes de GDC couvrent un terrain plus large que cette définition. Elles comprennent les pratiques concernant la classification des éléments du compte de résultat, telles qu'elles sont décrites par Barnea *et al.* (1975, 1976) et Ronen et Sadan (1975a, 1981), mais s'étendent aussi au classement des éléments du bilan, beaucoup moins souvent examiné par les chercheurs (Black *et al.*, 1998). En fait, ces dernières pratiques représentent actuellement un phénomène plus important qu'à l'époque où Copeland a publié ses recherches. De plus, les motivations des « manipulateurs » et le moment choisi pour la GDC sont également des facteurs à prendre en compte.

Dans tous les cas de GDC, on retrouve certaines caractéristiques communes. Bien sûr, toute GDC modifie des chiffres comptables, même si les raisons peuvent varier d'un groupe d'acteurs à l'autre. La GDC se fonde toujours sur une conception de la comptabilité en tant qu'instrument de la stratégie générale de l'entreprise ou de ses dirigeants, et l'hypothèse sous-jacente est que les différentes formes de GDC effectuées auront tendance à augmenter ou déplacer les possibilités de transfert de richesses.

L'expression « comptabilité créative » a été développée surtout par des praticiens de la comptabilité, et par les personnes qui rapportent et commentent les activités du marché (les journalistes). Leur inquiétude résulte non pas d'une théorie, mais de leurs observations du marché. Ils ont compris que la motivation derrière la comptabilité créative est le désir d'induire des investisseurs en erreur, en leur présentant ce qu'ils ont envie de voir (par exemple, des bénéfices en croissance constante). Visiblement, le terme « comptabilité créative » est d'usage général, prenant sa source dans des travaux de journalistes comme Griffiths (1986, 1995) ou Jameson (1988), qui parlent de « la manipulation, la supercherie et la désinformation », Smith (1992), un analyste financier qui mentionne « la prestidigitation comptable » et Pijper (1994), un expert-comptable qui commente les premiers succès et

échecs de l'ASB (*Accounting Standards Board*). Mathews et Perera (1996) associent à la comptabilité créative des activités telles que le « trucage des comptes », la « comptabilité esthétique » et la « comptabilité de façade » (« l'habillage des comptes »).

#### 1.4.1. INTERPRÉTATIONS ET FRAUDE

La gestion des données comptables est-elle légale ? Dans la plupart des pays, les principes comptables généralement reconnus laissent un certain espace à l'interprétation. Une interprétation légale peut rester fidèle à l'esprit de la norme, ou au contraire être « tirée par les cheveux », tout en restant dans les limites de la loi. Elle peut être erronée, mais jamais frauduleuse.

En effet, la fraude résulte d'un acte illégal. Dans le cadre des états financiers, par exemple, la fabrication de fausses factures constitue une fraude, alors que, dans les pays anglo-américains, le classement de ventes en consignation en chiffre d'affaires serait généralement considéré comme une erreur, qui peut être de bonne ou de mauvaise foi. (Précisons à cet égard qu'en France il s'agirait du délit de présentation de comptes annuels ne donnant pas une image fidèle.) La différence entre fraude et erreur n'est pas évidente pour tout le monde. Pour la commission d'enquête sur les déclarations comptables frauduleuses créée aux États-Unis, la fraude est définie comme tout acte qui rend les états financiers « significativement trompeurs ». Dans son classement des comportements frauduleux, Merchant (1987, cité par Belkaoui, 1989) définit ce qui, à notre sens, a le caractère d'une véritable fraude : la falsification ou la modification de documents, la suppression d'opérations dans les archives, l'enregistrement d'opérations faussées ou la dissimulation de données importantes. De plus, il cite des éléments correspondant à notre définition de la GDC, principalement des aspects relatifs à l'interprétation des normes. Brown (1999), après une analyse de la différence entre la gestion des résultats et la fraude comptable, conclut que la différence entre les deux tient souvent à peu de choses.

La gestion des données comptables survient lorsqu'on a le choix entre plusieurs procédures comptables et la possibilité d'interpréter les règles. Le fait de se conformer aux normes ne garantit pas en soi que les états financiers fournissent une présentation sincère de la position de l'entreprise. Shah (1996) a proposé un nouveau concept, celui de la « conformité créative » (*creative compliance*), terme qui décrit la capacité de la comptabilité créative à rester dans les limites de la loi, tout en en déformant l'esprit ; d'où la nécessité de faire appel à un auditeur. La conformité créative englobe la participation des banquiers, qui ont tendance à proposer de nouveaux schémas de financement se situant à la frontière de la loi, et celle des avocats, qui vérifieront la légalité d'un tel schéma.

#### 1.4.2. OPÉRATIONS « SUR MESURE »

La façon dont une entreprise comptabilise une opération dépendra de la forme de cette opération. En conséquence, si l'entreprise a la possibilité de conférer à une opération, dès sa conception, une forme spécifique, les mouvements qui en résultent pourront être enregistrés d'une manière qui convient à l'entreprise. C'est ce que Healy et Wahlen (1999) ont appelé la « structuration des opérations ». Par exemple, dans les pays qui exigent l'inscription à l'actif d'un bien détenu en crédit-bail, si certaines conditions sont remplies, une rédaction « adéquate » du contrat permettra de ne pas remplir les conditions de « capitalisation ».

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

## OPTION C : MARKETING

### 1. Les résultats de la session 2019

	2016	2017	2018	2019
<b>Nombre de candidats évalués :</b>	58	55	51	55
<b>Distribution des notes</b>				
Moyenne	7,41	7,07	8,17	9,16
Note la plus élevée	16	16	17	18
Note la plus basse	0,5	1	0,5	1
Écart-type	4,30	4,48	4,63	4,4
<b>Répartition des notes en effectifs</b>				
Inférieures à 5	19	21	12	10
Comprises entre 5 et moins de 10	20	18	19	20
Comprises entre 10 et moins de 14	14	9	11	14
Égales ou supérieures à 14	5	7	9	11

La moyenne continue à augmenter par rapport aux années précédentes Elle atteint 9,16 avec un écart type qui se maintient à 4,4. (il était de 4,7 en 2014 contre 3,09 en 2015, à 4,48 en 2017 puis 4,63 en 2018).

Le nombre de mauvaises prestations diminue encore de 12 à 10 et le nombre de bonnes prestations qui augmente assez régulièrement de 7, puis 9, à 11 cette année. Globalement il semble que l'épreuve soit mieux comprise et préparée.

## 2. Les sujets

### 2.1- Présentation des sujets

Plusieurs cas ont été proposés aux candidats, comprenant une brève présentation de la structure, un contexte, et une problématique à traiter. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure : 40 minutes maximum d'exposé ; 20 minutes maximum d'entretien avec le jury.

### 2.2- Analyse des sujets

Les sujets ont balayé de nombreux aspects du marketing.

Plusieurs entreprises de taille variable ont servi de base aux thématiques abordées avec des cibles bien distinctes voire particulières : Gucci, l'Opéra de Dijon, les objets connectés Withings, le vrac Day By Day, la marque Ardenne, le site Internet Gens de Confiance.

Les thèmes de la stratégie marketing, du positionnement, de la marque, de la distribution, de la communication, du marketing culturel, du marketing digital, du marketing des services, du marketing territorial ont ainsi été abordés.

Le point commun de tous ces sujets est de proposer un contexte particulier voire atypique en tout cas tout à fait original sur lequel la solidité de la culture marketing des candidats est mise à l'épreuve.

Chaque cas donne lieu à une analyse diagnostic préalable et au traitement du sujet à proprement parler avec, très souvent, une attente de préconisations opérationnelles issues du développement stratégique.

Dans le questionnement oral, le jury a également interrogé les candidats sur les valeurs de la République, autour de thèmes relatifs à différentes formes de discrimination et à la laïcité, le plus souvent à partir du cas ou d'un sujet plus large qui était traité dans les programmes de marketing.

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

#### **3.1- Commentaires sur le fond [la compréhension du sujet, les problématiques développées, la mobilisation des documents et des concepts...]**

Si l'épreuve n'est pas stéréotypée et nécessite donc que les candidats s'adaptent à chaque cas, le jury déplore cependant que les candidats utilisent une démarche quasi automatique pas nécessairement judicieuse. La démarche marketing passant par des phases d'études, de recherche et d'actions doit se retrouver dans les prestations des candidats. Le jury regrette également le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions. Ces dernières sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée voire parfois totalement occultée.

Dans le même ordre d'idée, le souci de préparation des candidats a pu les amener à présenter des grilles théoriques, à propos desquelles la commission a pu se demander si elles étaient déjà prêtes avant le traitement du sujet. A l'appui de cette impression viennent des diapositives où outil théorique et éléments du contexte sont juxtaposés sans mise en relation pertinente. L'effet qui en est résulté a pu parfois être tout à fait négatif.

Trois catégories de candidats ont pu être repérées :

- Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing. Les lacunes se situent aussi bien dans la connaissance des auteurs, dans la définition des termes et/ou dans la culture marketing que dans la compréhension du cas.
- Les candidats qui traitent le sujet de manière incomplète et/ou pas suffisamment réaliste :
  - Certains prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais qui ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien. Il peut se produire aussi que les références théoriques de ces candidats soient datées.

- D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas. Cela vient assez souvent d'une connaissance des concepts qui, en fait, n'est pas assez approfondie, précise. Ils éprouvent alors des difficultés à les mobiliser efficacement sur le cas proposé. Le conseil à donner est alors de se concentrer sur la maîtrise d'un certain nombre de concepts fondamentaux plutôt que de chercher à afficher une connaissance encyclopédique du marketing.
- D'autres enfin, n'envisagent de traiter le cas que par la mobilisation d'un nombre trop restreint de concepts. Ce nombre limité d'outils les conduit soit à traiter le cas de manière incomplète soit à distordre la réalité du cas ou à en négliger des points importants.
- Les candidats qui obtiennent la moyenne ou plus maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en faisant apparaître une véritable démarche marketing.

### **3.2- Commentaires sur la forme** [l'appropriation de la méthodologie, l'expression écrite, la qualité des schémas...]

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique également pour le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit de parole et du non verbal. Ceci est tout particulièrement important pour un futur enseignant. La rigueur intellectuelle est également une qualité essentielle du futur professeur agrégé.

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent et gèrent correctement le temps de leur présentation. Parmi les faiblesses récurrentes, l'on peut citer :

- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas ;
- Un manque de recul et d'esprit critique dans l'analyse du cas ;
- Une introduction très (trop) longue avant l'énoncé de la problématique ;
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing ;
- Des conclusions parfois laconiques ;
- Un manque de culture marketing qui empêche de situer le cas ;
- Des auteurs pas ou peu mobilisés... ou alors trop anciens, les candidats citant uniquement les auteurs « classiques » mais sans s'appuyer sur les nouvelles recherches ;
- Des outils trop rarement justifiés quant à leur utilisation voire inadaptés pour le cas.

### **4. Conseils aux candidats** [en termes de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité...]

Plusieurs conseils peuvent être proposés aux futurs candidats :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possibles les auteurs de référence (classique c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine)... sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux » ;
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre)
- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas ;
- Énoncer la problématique après une brève introduction ;

Au-delà de l'entraînement indispensable à l'épreuve, une préparation efficace passe par la connaissance d'ouvrages de base et doit être nécessairement complétée par la lecture régulière de revues non seulement professionnelles mais également académiques (Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, Revue Française de Marketing, Revue Française de Gestion...).

Les 40 minutes proposées constituent un temps maximum d'exposé, installation de l'équipement comprise, et non un objectif à atteindre. 30 à 35 minutes sont souvent suffisantes pour argumenter et convaincre.

## EXEMPLES DE SUJETS

### SUJET N°5



Amiens



Angers



Annecy



Antony



Besançon



Biarritz



Boulogne-  
Billancourt



Bordeaux



Brest



Brive-la-Gaillarde



Bruxelles



Charenton



Chartres



Clermont-  
Ferrand



Colmar

#### **Day by Day : le « vrac » ou comment organiser un mode de distribution ancestral ?**

Epiphénomène lié au développement des circuits courts ou amorçage d'une véritable évolution de la distribution en France, la distribution en « vrac » constitue un enjeu indéniable pour les militants qui souhaitent une planète « verte et durable », répond aux préoccupations environnementales et de pouvoir d'achat des consommateurs, laisse émerger de nouvelles opportunités d'affaires aussi bien pour des entrepreneurs indépendants que pour les grandes enseignes qui cherchent des voies pour se renouveler.

Pour s'en convaincre, il suffit de consulter les principaux titres de presse nationale et régionale : « *La vente en vrac séduit les consommateurs* » (Le Monde du 11 décembre 2015), « *Faut-il s'emballer pour le vrac ?* » (LSA du 29 juin 2016), « *Achat en vrac. Le consommateur de plus en plus emballé* » (La Montagne du 09 novembre 2018), etc.

Se distinguent le vrac frais (fruits et légumes, fromage à la coupe, crèmerie, charcuterie, etc.) et le vrac hors frais (riz, pâtes, farines, céréales, épices, produits d'entretien, cosmétiques, etc.). De même, il peut concerner que quelques produits ou rayons ou constitue le cœur de la distribution.



Pour les consommateurs, acheter en vrac peut constituer un comportement durable dont les atouts sont multiples et répondent aux enjeux économiques, environnementaux et sociaux actuels. Ainsi, le vrac favorise la réduction des déchets (notamment, l'usage du plastique). Il permet également de lutter contre le gaspillage alimentaire en offrant la possibilité de n'acheter que les quantités nécessaires à la consommation et d'éviter de stocker de grandes quantités inutiles dans les placards. De plus, il permet de réaliser des économies : les produits vendus en vrac sont entre 5 et 30 % moins chers à qualité comparable. La distribution en « vrac » présente également des aspects ludiques et conviviaux renforçant les liens sociaux et peut répondre à des besoins de recherche de variété tout en maîtrisant son budget. Néanmoins, l'offre est actuellement limitée (seulement 30 % d'un panier d'achat classique est disponible en vrac) et cette consommation induit de larges changements d'habitude de consommation.

Avec ses 200 points de vente spécialisés dans le vrac (La Recharge, le Bocal, Le Gramme de Folie, Day by Day, etc.), la France est le leader mondial de ce format de distribution, encore inexistant il y a quelques années. Pourtant, le marché du vrac reste confidentiel : il est estimé actuellement à environ 500 millions d'euros et n'a conquis que 0,5 % des français qui consomment de manière régulière en vrac. Cependant, 47 % des Français ont acheté au moins une fois en 2018 des produits alimentaires en vrac, contre 32 % en 1998<sup>4</sup>.



Fondé en 2013 par deux associés, David Sutrat et Didier Onrait, Day by Day est le premier réseau de franchisés d'épicerie en vrac « *pour faire ses courses au quotidien, en quantité à la demande et sans emballage superflu* ».

Sur des petites surfaces, Day by day propose 750 références provenant d'une soixantaine de fournisseurs. En moyenne, le chiffre d'affaires d'un franchisé est de 220 000 euros. Les franchisés doivent avoir la capacité de financer l'emplacement, la redevance initiale de 12 000 euros, les 6 % de royalties mensuelles et les quelque 80 000 euros de démarrage.... Sans oublier un engagement sincère et fiable pour le projet social de l'entreprise !

#### **Travail à réaliser**

**A l'aide des documents fournis en annexes, vous démontrerez de quelle manière la stratégie de distribution constitue un facteur clé de succès pour le réseau Day by Day. En considérant les stratégies de distribution possibles, vous en détaillerez les spécificités et vous formulerez les principales recommandations pour le management de ce réseau de distribution.**

<sup>4</sup> Source CREDOC – La vente en vrac a le vent en poupe, vendredi 22 mars 2019, La Maine.

*Annexes disponibles :*

Annexe 1 : Les enseignes au garde-à-vous devant les « consom'acteurs »

Annexe 2 : Répartition des épiceries en vrac en France

Annexe 3 : Negozio Leggero, le 100% vrac italien, arrive à Paris

Annexe 4 : Présentation de l'entreprise Day by Day

Annexe 5 : Vrac : Day by day vise une cinquantaine de magasins en 2018

Annexe 6 : Interview d'un des deux co-fondateurs (blog « les tendances d'Emma »)

Annexe 7 : Page Facebook de Day By Day

Annexe 8 : Statistiques du site (<http://daybyday-shop.com/>)

**Annexe 1 : Les enseignes au garde-à-vous devant les « consom'acteurs »**

Le Figaro Économie, lundi 25 mars 2019

*Pour les géants de la distribution, s'adapter aux exigences multiples et contradictoires des clients-citoyens est un casse-tête... et une question de survie.*

**DISTRIBUTION** Le client est roi ? Comme tous les commerçants, les géants de la distribution suivent depuis toujours le premier commandement des vendeurs. Mais ce précepte vire au casse-tête. Dans les rayons des grandes surfaces alimentaires, le client a en effet tendance à se transformer en dictateur tyrannique aux exigences multiples, contradictoires et changeantes.

L'appétit des Français pour le bio, qui n'était qu'une tendance au début de la décennie, est ainsi devenu une évidence. Et d'autres critères apparaissent. Ils se soucient à la fois de leur santé, de la planète, des animaux et des agriculteurs. Surtout, ils manifestent leurs convictions dans leurs actes d'achat. Ils ne veulent plus seulement que les agriculteurs utilisent moins de pesticides ; ils attendent des preuves que leurs assiettes en sont exemptes. Davantage informés, de plus en plus exigeants, ils accordent moins leur confiance.

Toujours plus citoyens et de moins en moins passifs, les clients des grandes et moyennes surfaces sont devenus des « consom'acteurs ». « *Les consommateurs expriment des choix plus radicaux depuis quelques années, mais la tendance s'est accélérée en 2018. L'anniversaire de Mai 68 a réveillé des comportements révolutionnaires* », analyse Lydia Rabine, experte en tendances de consommation chez Kantar Worldpanel.

Cette révolution oblige les géants de la distribution, qui avaient fait depuis cinquante ans leur succès grâce à l'industrialisation d'un modèle basé sur les volumes et les prix bas, à changer de logiciel. Leur part de marché est menacée par l'émergence de nouveaux acteurs créés sur le respect de certaines des nouvelles attentes, comme l'application mobile Yuka et l'enseigne de vente en vrac Day by Day. Alors que le marché global ne progresse plus en volume, surgit la question de la survie des dinosaures de la distribution.

Inquiets de se voir ubérisés, ces derniers s'engagent pour une alimentation plus saine et plus durable, réinventent leurs magasins et leurs marques propres. « *Le consommateur n'est plus dans une démarche quantitative. Il veut manger mieux et met la barre de l'excellence encore plus haut* », reconnaît Thierry Cotillard, président d'Intermarché.

Les exigences des clients sont hétérogènes. Ensemble, elles pèsent lourd, mais séparément, certaines semblent microscopiques ; il faut pourtant y répondre. Ainsi, le « sans gluten » pèse moins de 1 % du marché, mais 10 % des Français en ont acheté au moins une fois en 2018. « *Il faut choisir ses combats, montrer qu'on les mène car c'est un vecteur d'image, mais sans mettre en risque le modèle économique*, souligne François Aubry, associé en charge de la distribution pour le cabinet Oliver Wyman. *Le problème des distributeurs va être de faire coexister ces gammes à faible rotation, sans perdre celles qui font des gros volumes.* »

Système U est partenaire de la consultation lancée cette semaine par Make.org sur le thème « Comment mieux manger demain ». « *Ces sujets sont primordiaux. Les millennials achètent d'abord si c'est bon pour leur santé ou bon pour la planète* », rappelle Dominique Schelcher, président de Système U. Carrefour a lancé son programme « Act for Good », dont il révèle mois après mois les engagements.

Avec sa forte représentation en région parisienne, Casino (Monoprix, Franprix, etc.) bénéficie d'un observatoire permettant de repérer tôt les nouvelles attentes... et d'y répondre, en lançant de nouveaux concepts, de nouveaux services et de nouvelles gammes. « *Le bio est passé du statut de niche à une évidence. Notre métier est en pleine révolution : il ne faut pas le nier, il faut l'anticiper* », reconnaît Jean-Charles Naouri, PDG de Casino.

### **Les géants de la distribution améliorent leur offre bio**

La bataille du bio reste la priorité numéro un des enseignes pour se mettre au goût du jour. Carrefour a promis de propulser ses ventes de bio à 5 milliards d'euros en 2022 ; Casino, de croître les siennes de 50 % d'ici à 2021, à 1,5 milliard. « *Le bio est acheté par 94 % des Français, mais il ne représente que 5 % des dépenses*, souligne Lydia Rabine. *Il y a de la marge.* » Pour accélérer, les distributeurs misent sur leurs magasins traditionnels, où ils élargissent les rayons bio. Ils ont aussi lancé des enseignes dédiées pour éviter que leurs clients filent chez les *pure-players* Biocoop et Bio c'Bon. Le pionnier Carrefour Bio compte une vingtaine de magasins et vise un parc de plus de 100 points de vente. Leclerc vient d'ouvrir ses deux premiers Le Marché Bio. Selon l'Agence Bio, la consommation de produits issus de l'agriculture biologique représente 8 milliards de chiffre d'affaires en France (dont 46 % réalisés en grande distribution) et progresse de 20 % par an.

Pour autant, le bio standard ne suffit plus à satisfaire les consommateurs, qui sont 76 % à préférer des produits « *made in France* » au bio. Carrefour mixe ces attentes : dans son programme *Act for Good*, l'enseigne promet des produits bio 100 % en provenance de France au rayon fruits et légumes. Cela bannit un grand nombre de variétés, notamment en hiver.

Casino mise, de son côté, sur une promesse ayant les attraits santé du bio sans le label : le Zéro résidu de pesticides. Sa marque propre a été la première à faire cette promesse de résultat garantissant qu'aucun produit chimique n'arrive dans l'assiette. Pour aller plus loin, Monoprix vient de lancer la gamme Bio Origines. « *Le bio ne suffit plus*, confie une porte-parole. *Chez Monoprix Bio Origines, les listes d'ingrédients sont courtes, les produits origine France ou fairtrade et l'emballage lutte contre le gaspillage.* »

### **Ils suppriment les emballages et testent la vente en vrac**

Nom de code : Opération Tupperware. Carrefour vient de lancer le vrac sur les produits frais traditionnels. Au rayon boucherie et fromagerie, les clients des hypers et supermarchés du groupe ont la possibilité d'apporter leurs propres boîtes pour que le vendeur y place le rôti de boeuf ou la tranche de comté. Applaudie par les clients sensibles à l'économie circulaire car elle réduit le gaspillage de papier et de plastique, l'offre a fait grincer des dents les salariés. Inquiets du temps perdu à peser le contenant du client et à en vérifier la propreté pour garantir la sécurité alimentaire, ils n'ont pas été nombreux à saluer l'offre « *Amène ton contenant* ». Système U ne s'y est pas encore essayé, mais son patron, Dominique Schelcher, admet que « *ce type de démarche va dans le sens de l'histoire et sera un avantage concurrentiel demain* ».

La réduction, voire la suppression, des emballages (en plastique, carton, aluminium ou verre) est devenu un sujet de préoccupation des consommateurs. Les magasins bio leur ont fait découvrir les silos de vrac sur les céréales, les amandes, qu'ils retrouvent dans de plus en plus d'enseignes. Un concept plus extrême veut prouver qu'on peut presque tout vendre en vrac : l'enseigne Day by Day. Le réseau de cinquante magasins répond aux exigences de zéro déchets, en proposant toutes les courses au poids, de la confiture au liquide vaisselle en passant par le sirop et les olives. Charge aux clients de venir avec leurs sacs, pots et bouteilles.

Franprix a équipé cent cinquante de ses magasins de silos de vrac et teste un concept de vente au poids élargi à davantage de segments. On peut y acheter de l'huile d'olive en vrac, couper ses herbes aromatiques et remplir sa bouteille de gin.

### ***Ils s'engagent à ne pas faire souffrir les animaux***

Les vidéos à sensation de l'association L214 ont mis en alerte les consommateurs sur le sujet du bien-être animal. Même ceux qui ne sont pas végétariens ou vegan. « *Les végétariens ne représentent que 2 % de la population, mais le flexitarisme, qui consiste à réduire sa consommation de viande, a été adopté par près d'un tiers des Français* », selon Lydia Rabine. Le phénomène reste avant tout parisien et urbain, mais les jeunes pourraient le faire essaimer.

S'ils continuent à manger viande, œufs et fromages, les Français veulent être sûrs que l'animal a été bien traité, et ce, de l'élevage à l'abattage. Les enseignes se sont saisies de ce vaste sujet, en commençant par les œufs de poule. Elles ont banni de leurs rayons et de leurs marques propres les œufs en provenance d'élevage intensifs en batterie, garantissant des « *œufs de poules élevées en plein air* ».

Elles vont plus loin. Monoprix a lancé une gamme avec la start-up Poule'House qui évite la mort aux poules pondeuses et leur offre une maison de retraite. Les œufs de ces poules sont vendus à prix d'or (6 euros les six). Au risque de se fâcher avec ses fournisseurs, Carrefour a annoncé sa volonté de placer des caméras dans leurs abattoirs pour garantir les conditions de traitement des animaux.

En partenariat avec trois associations reconnues sur le sujet de la protection des animaux, Casino a conçu et placé sur quelques produits un étiquetage « bien-être animal », inédit en France. Lancé sur la filière poulet, l'étiquetage a vocation à s'étendre à d'autres familles de produits.

### ***Ils mettent en avant les produits locaux dans leurs rayons***

Les circuits courts permettent d'éviter des transports polluants inutiles et de favoriser l'économie de proximité. Convertis aux paniers de légumes par les Amap (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), les consommateurs essaient de se fournir au plus près de chez eux. Les enseignes ne peuvent plus se contenter de référencer des marques mondiales de géants de l'industrie, même français. Leur réponse ne passe pas que par les produits frais. Elles misent aussi sur le référencement de produits transformés localement, par le petit producteur voisin ou l'usine de la PME régionale. « *Les Français font plus confiance aux petites entreprises. Les produits de PME ont représenté 12 % des dépenses des ménages français, mais ils ont généré 52 % de la croissance des produits de grande consommation* », rappelle Lydia Rabine. Le poids des PME locales est en forte progression chez Système U, qui en référence de plus en plus pour satisfaire les exigences des clients. « *Nous devons gagner la bataille du sens et être l'enseigne de l'alimentaire de confiance* », assure Edgard Bonte, directeur général d'Auchan, citant en exemple le travail de l'enseigne nordiste sur les filières et les circuits courts. Le groupe travaille avec sa filiale immobilière Ceetrus à un projet de fermes urbaines Auchan. La première pourrait ouvrir d'ici mars 2020, à Faches-Thumésnil (Nord). Le concept ? Produire fruits et légumes sur des terres autour du magasin. Dans la même veine, Carrefour teste la production sous serre sur le toit d'un de ses hypermarchés. Casino teste à Lyon une nouvelle enseigne, Un Tour au Jardin, destinée aux locavores. Ces derniers ont la possibilité de couper eux-mêmes leurs herbes aromatiques, et les étiquettes indiquent la distance séparant le lieu de production du magasin.

### ***Ils tentent de bannir les ingrédients repoussoirs dans les produits à leur marque***

Armés de l'appli mobile Yuka, les clients font leurs courses en vérifiant que les produits ne contiennent pas d'additifs controversés (conservateurs, émulsifiants, colorants, etc.). Dans leur quête de produits plus sains ou plus durables, ils ne traquent plus seulement le sucre, le sel et le gras. Ils font aussi la chasse aux nitrites, aux additifs (à commencer par l'E471) et à l'huile de palme... Les marques de distributeur intègrent ces exigences dans leur cahier des charges et nettoient leurs étiquettes pour satisfaire les consommateurs et être mieux notées dans Yuka. « *Dans les produits*

*industriels, on est passés du transformé à l'ultratransformé : les clients veulent retrouver le goût du produit authentique et être rassurés sur ce qu'ils mangent vraiment »,* rappelle Lydia Rabine.

Auchan a été parmi les premiers à miser sur le Nutriscore, l'étiquetage notant les produits sur leurs qualités nutritionnelles, l'imposant sur ses 700 références à son enseigne alors que les marques nationales s'y refusaient. Bien noté pour ses produits chez Yuka, Système U a lancé sa propre application mobile, Y'a quoi dedans ?, qui indique les substances controversées présentes dans les recettes des produits à marque U. Intermarché, de son côté, joue de son modèle dual de commerçant et producteur. Avec sa flotte de pêche et ses usines produisant ses marques propres, l'enseigne peut se targuer de maîtriser la fabrication et de pouvoir ainsi aller plus vite sur certaines promesses. Les Mousquetaires ont ainsi lancé la gamme L'Essentiel. Elle promet des listes d'ingrédients réduites au strict minimum pour les yaourts, compotes, céréales ou glaces. « *C'est l'un de nos enjeux de 2019 : avoir encore plus de produits à nos marques, engagés dans une démarche vertueuse, avec un travail précis sur la formulation et l'origine des matières* » assure Thierry Cotillard, patron d'Intermarché.

### ***Ils s'engagent dans la lutte contre le gaspillage alimentaire***

La loi impose aux grandes enseignes de trouver des circuits pour leurs invendus et de moins jeter. Mais le récent scandale provoqué par un hyper Leclerc des Landes a rappelé que le sujet choque l'opinion publique et que le secteur peut s'améliorer. Les distributeurs multiplient les partenariats avec les organisations non gouvernementales et les associations pour trouver une autre destination que la poubelle pour leurs invendus.

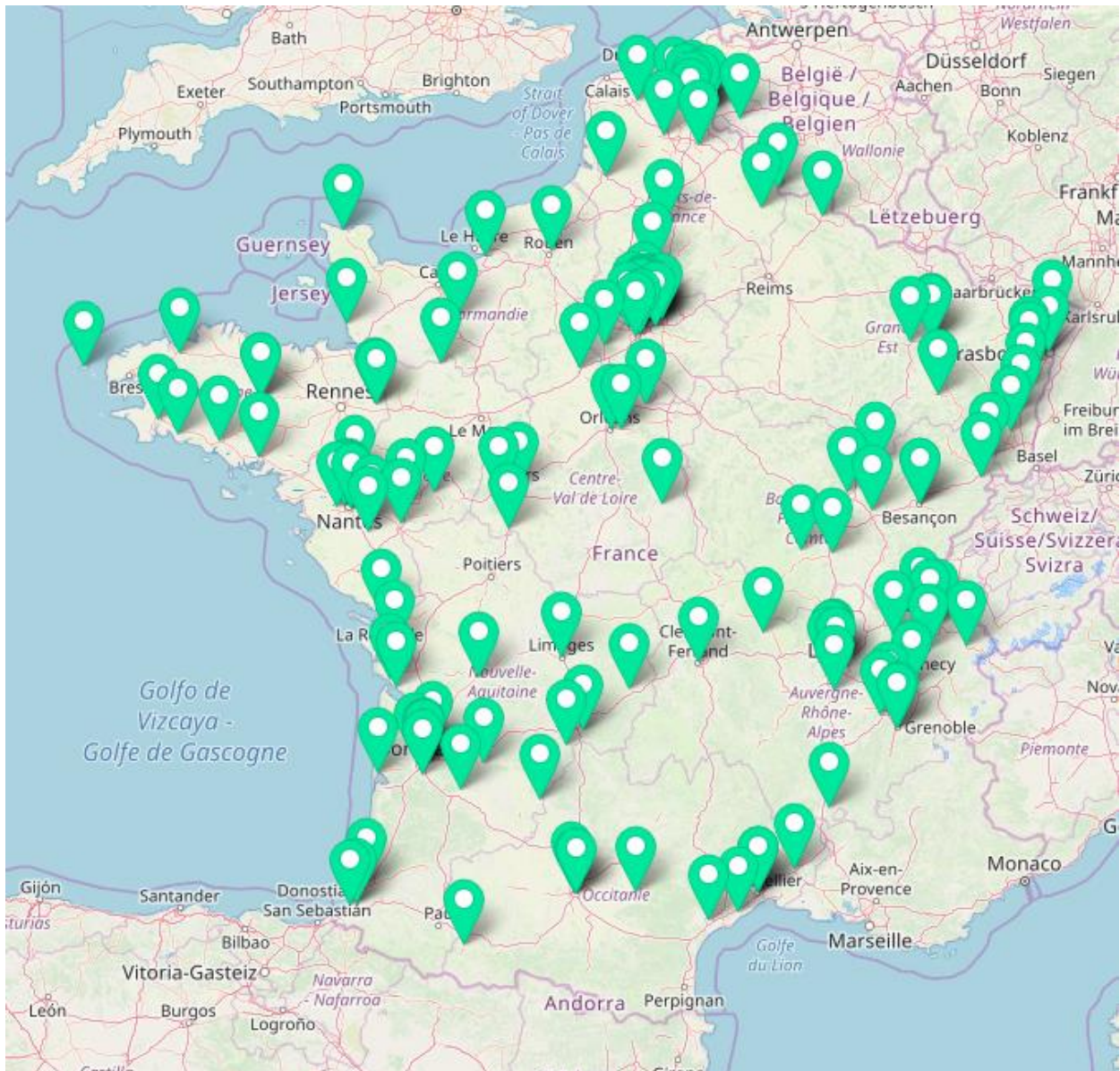
Carrefour vient de s'associer à la *start-up Too Good to Go*. Son application mobile, déjà chargée par de nombreux consommateurs français, permet d'acheter à prix barrés les produits qui périssent. Les enseignes ont vite rejoint les restaurateurs pour participer à *Too Good to Go* et proposer leurs invendus sur l'interface (Carrefour, Franprix, Monoprix, G20, etc.). Carrefour a aussi annoncé rejoindre la start-up dans son combat pour améliorer la législation sur les dates de péremption.

Ils promettent de mieux rémunérer les agriculteurs

Si la notion de commerce équitable n'a jamais réussi à s'imposer hors des rayons café et chocolat, la donne change... surtout pour les produits d'origine française. Pour le consommateur, l'agriculteur ou l'éleveur présent au maillon de la chaîne dans chaque filiale alimentaire a un visage. Les marques ne se privent plus de l'imprimer sur les emballages. Le succès fulgurant de C'est qui le patron, label désormais décliné dans de nombreuses catégories, incite les enseignes à se saisir du sujet pour développer leurs marques distributeur. Et de se rapprocher des producteurs, pour s'engager à leurs côtés. Intermarché a ainsi lancé sa gamme Les éleveurs vous disent merci. Monoprix vient de lancer sa marque Bio Origines, qui promet « *une rémunération juste du producteur* ».

Pour les enseignes qui veulent présenter des engagements forts au consommateur, bien rémunérer le producteur, c'est aussi l'accompagner dans la durée. Chez Système U, sur la filière lait, l'ambition est de donner de la visibilité aux éleveurs sur le long terme. « *Nous nous engageons sur neuf ans, c'est du jamais vu* », assure Dominique Schelcher, patron de Système U, évoquant un partenariat en cours de signature sur le yaourt.

## **Annexe 2 : Répartition des épiceries en vrac en France**



[https://reseauvrac.org/epiceries-  
vrac/?recherche=&regions\\_filters%5B38%5D=38&regions\\_filters%5B37%5D=37&regions\\_filters%5B39%5D=39&regions\\_filters%5B41%5D=41&regions\\_filters%5B36%5D=36&regions\\_filters%5B44%5D=44&regions\\_filters%5B43%5D=43&regions\\_filters%5B45%5D=45&regions\\_filters%5B34%5D=34&regions\\_filters%5B35%5D=35&regions\\_filters%5B40%5D=40&regions\\_filters%5B42%5D=42](https://reseauvrac.org/epiceries-<br/>vrac/?recherche=&regions_filters%5B38%5D=38&regions_filters%5B37%5D=37&regions_filters%5B39%5D=39&regions_filters%5B41%5D=41&regions_filters%5B36%5D=36&regions_filters%5B44%5D=44&regions_filters%5B43%5D=43&regions_filters%5B45%5D=45&regions_filters%5B34%5D=34&regions_filters%5B35%5D=35&regions_filters%5B40%5D=40&regions_filters%5B42%5D=42)

**Annexe 3 : Negozio Leggero, le 100% vrac italien, arrive à Paris *MORGAN LECLERC* | Publié le 13/09/2018 ; LSA**

Enseigne née à Turin en 2009, Negozio Leggero a ouvert sa première boutique en France, avec une offre exclusivement composée de produits en vrac mise en scène dans un cadre attirant.



Un modèle en plein développement La mairie de Paris met l'accent sur le vrac, et prévoit d'ailleurs quatre autres ouvertures d'épiceries 100% vrac dans les mois à venir (sous d'autres enseignes).

La vente en vrac est devenue en quelques années plus qu'une tendance. Et cela a certainement pesé dans la balance pour Negozio Leggero : l'enseigne italienne a ouvert en juin son premier point de vente en France. Situé dans le 3e arrondissement de Paris,

l'emplacement n'est pas anodin, car il appartient à la Ville de Paris, qui a décidé d'appuyer la création de commerces de ce type. Située rue Notre-Dame-de-Nazareth, entre les grossistes en vêtements et les galeries d'art, la boutique propose un assortiment bien plus vaste qu'il n'y paraît, avec pas moins de 1 500 références alimentaires et non alimentaires (en proportions égales). L'agencement, sur fond blanc et dans des bocal et pots transparents, est visuellement réussi. Il reprend certains codes de la parfumerie ou du luxe, mais cela ne se ressent pas au moment de passer à la caisse. C'est même l'inverse, puisque le positionnement prix est attractif via l'absence d'emballages, répercutée sur l'étiquette.

### Payer la juste quantité au meilleur prix

Tout est disponible en vrac (en vente assistée) avec céréales, farine, gâteaux, épices, thé, etc. On trouve également du vin à la tireuse, mais également du savon ou de la lessive liquide. La promesse est de ne payer « que ce dont vous avez besoin », c'est-à-dire la juste quantité, au meilleur prix, avec une dimension éthique.

Seuls quelques produits cosmétiques spécifiques sont vendus dans des pots en verre (consignés) pour des raisons de réglementation. Chaque colonne, tablette ou espace est utilisé pour disposer des références, mais l'ensemble n'est pas surchargé, et reste calqué sur le modèle de Negozio Leggero, qui compte désormais 16 boutiques (dont 5 à Turin, 1 en Suisse italienne, et 1 en France). Pauline Vigot et Dany Théraulaz, les deux associés-salariés de cette boutique exploitée en franchise, expliquent à LSA que la gamme est amenée à évoluer avec l'arrivée prochaine de **produits frais**, comme des œufs, du pain et des fruits et légumes (à l'aide d'un partenaire extérieur). La tenue d'ateliers (conseils, fabrication de produits ménagers, de pain, etc.) est également programmée.

Plutôt épurée, cette boutique veut aller à l'essentiel, pour être cohérente avec l'état d'esprit de l'entreprise. Ainsi, selon ses chiffres, une famille de quatre personnes qui effectuerait ses courses dans le magasin pourrait économiser plus de 200 kg de déchets par an, via la réduction des emballages.

### Chiffres

- 70 m<sup>2</sup> de superficie
- 1 500 références, dont 50 % en alimentaire (la moitié est labellisée **bio**), 50 % en non-alimentaire

Source : Negozio Leggero



## *Une enseigne italienne... à l'origine*

Née il y a bientôt dix ans à Turin, Negozio Leggero commence à s'exporter en franchise. Mais avec le même cahier des charges pour l'approvisionnement (géré par l'entreprise) et l'agencement.

## *Esprit graineterie*

La profusion de céréales et de produits secs sur les étagères donne du cachet. Mais, pour des raisons d'hygiène, de conseil et de maîtrise des portions, il est interdit de se servir soi-même.

## *Un air de parfumerie*

La mise en place des produits d'hygiène-beauté, toute en transparence, fait inmanquablement penser à une parfumerie, mais avec des prix plus doux.

## *Principe simple*

Sur l'étiquette de chaque pot, on peut lire la composition du produit ainsi que son prix au poids.



*L'hygiène-beauté et le bazar ne sont pas en reste*



Savons, lessives, mais aussi brosses à dents (à tête détachable pour produire moins de déchets), cuillères-mesure, pinces à linge, etc., sont proposées à la vente, pour tenter de réduire l'impact des produits jetables via des équivalents à plus longue durée de vie ou comportant moins ou pas de plastique.

## Avoir du pot

Les clients peuvent amener leurs propres contenants réutilisables. Mais il est également possible d'acheter des pots et bouteilles vides sur place

### Annexe 4 : Présentation de l'entreprise Day by Day



#### day by day, premier réseau français d'épicerie en vrac

Lancé en 2013 par Didier Onraita et David Sutrat, les magasins de proximité day by day vous proposent d'acheter en vrac l'essentiel des produits du quotidien. Pâtes, riz, légumes secs, apéritifs, fruits secs, confiserie, épices, thé, café, droguerie, hygiène, animalerie... Ce sont plus de 700 produits disponibles en quantité à la demande et sans emballage superflu.



#### En quantité à la demande

En s'appuyant principalement sur des entreprises françaises, day by day vous apporte la qualité au meilleur prix, quelle que soit la quantité dont vous avez besoin.



#### Économique

Avec juste ce qu'il faut d'information pour présenter le produit en toute transparence et sans emballage inutile, day by day propose la meilleure qualité au prix des produits ordinaires, le prix le plus juste.



#### Éco-responsable

Chez day by day, nous participons fortement à la réduction des déchets ménagers en limitant les emballages à leur juste fonction. Dans cette optique, nous encourageons nos clients à venir avec leurs propres contenants ou à utiliser les contenants mis gracieusement à leur disposition par d'autres clients. Acheter en vrac uniquement ce dont on a besoin, c'est aussi réduire les quantités produites et l'impact de l'activité humaine sur l'environnement.



#### Éthique

Chez day by day, nous nous engageons dans la lutte contre le gâchis alimentaire en permettant à chaque consommateur de n'acheter que la juste quantité, celle dont il a réellement besoin, jour après jour. Notre offre, couvrant tous les besoins du quotidien avec une juste profondeur, redonne aux consommateurs la pleine maîtrise de leurs achats. Vive le vrac !

## Nous nous engageons

-  **à participer à la lutte contre le gaspillage alimentaire**  
en ne proposant que des produits en quantité à la demande.
-  **à participer à la réduction des déchets**  
en ne proposant que des produits sans emballage superflu.
-  **à privilégier la sélection de produits d'origine française,**  
à chaque fois que cela est possible.
-  **à mettre en place, aussi souvent que possible, des partenariats à long terme**  
avec des producteurs à taille humaine, privilégiant des méthodes de production raisonnées et rigoureuses.
-  **à inciter nos fournisseurs à réduire les déchets d'emballage**  
en assurant les livraisons de produits en contenants adaptés et recyclables.
-  **à faire de l'information consommateur une priorité**  
en affichant pour chaque produit disponible en magasin, son origine, sa composition et ses informations de traçabilité.
-  **à chercher à progresser chaque jour.**

### **Annexe 5 : Vrac : Day by day vise une cinquantaine de magasins en 2018**

Les Echos (site web) ; mardi 6 mars 2018 428 mots

CHRISTINE BERKOVICIUS

#### **Ces épiceries franchisées veulent démocratiser la vente en vrac dans les centres-villes.**

C'est la franchise qui monte dans le petit monde de la vente en vrac. Day by day a été lancé en 2013 sur la base d'un concept porté par la société My Retail Box, basée à Dreux (Eure-et-Loir). La première boutique a ouvert l'année suivante à Versailles. Aujourd'hui on en compte 33, dans les grandes villes de France. Une vingtaine d'ouvertures sont prévues cette année et une cinquantaine en 2019. « *Nous avons conçu un écosystème dédié à la vente en vrac, capable de proposer tous les produits du placard, de l'alimentaire à l'hygiène, l'une des clefs étant de pouvoir offrir une gamme de produits suffisamment large* », explique le fondateur Didier Onrait.

Dans ces épiceries, 750 références qui vont des épices aux fruits secs - le best-seller de la vente en vrac - en passant par le miel ou le bicarbonate de soude. 25 % des produits sont bio, des approvisionnements à 90 % en direct chez le producteur, et des produits à 60 % d'origine française.

#### ***Nouvel entrepôt centralisé***

Les boutiques sont approvisionnées à partir d'un entrepôt centralisé qui s'est installé à Dreux l'été dernier (14 salariés), dans un local de 5.300 m<sup>2</sup>. Pour garantir l'hygiène et la traçabilité, les bacs de service doivent obligatoirement être lavés par le franchisé avant d'être remplis avec un nouveau lot.

En région parisienne, où les contraintes logistiques sont plus grandes, le nettoyage est assuré par une entreprise adaptée, et les bacs sont livrés pleins. Pour se servir, les clients utilisent soit leurs propres

réipients, soit des sacs en papier, soit des pots disponibles en magasin, donnés par des clients et qu'on restitue si l'on veut. Pour la droguerie, il faut un flacon spécial, avec une notice conforme à la réglementation.

### ***Corners dans les supérettes***

Outre l'ouverture de nouvelles boutiques, d'une taille moyenne de 50 m<sup>2</sup>, My Retail Box (6 millions de chiffre d'affaires prévu sur l'exercice en cours) réfléchit à des concepts complémentaires, pour des zones moins denses, afin de démocratiser la démarche. La société teste des corners dans des supérettes en Ardèche et en Lozère, et prévoit d'en implanter chez les marchands de fruits et légumes dans les villes moyennes. « *Nous pensons pouvoir multiplier par dix notre chiffre d'affaires d'ici à quatre ans* », ajoute le président, qui estime que le marché du vrac pourrait atteindre 10 milliards d'euros dans dix ans, contre 470 millions d'euros aujourd'hui.

### **Annexe 6 : Interview d'un des deux co-fondateurs (blog « les tendances d'Emma »)**

Didier Onrait co-fondateur de « Day by day, mon épicerie en vrac » la juste quantité au prix juste au service de l'environnement

Publié le 16 décembre 2015 par emma-tendances-emma



*Didier a travaillé pendant de longues années dans la grande distribution avant de monter son cabinet de conseil dans le même domaine. Fort d'une expérience de plus de 25 ans dans la distribution en grande surface, il a créé en 2013 avec David Sutrat un projet de vente en vrac en centre-ville : « [day by day, mon épicerie en vrac](#) ». Son credo: ne plus jeter, ne plus gaspiller ! Didier revient pour nous sur l'origine de ce très beau concept dont nous sommes à présent partenaire.*

#### **Quelles ont été les motivations ou le déclic à la création du concept day by day ?**

Je suis issu, par mon père, d'une famille paysanne et, par ma mère, d'un milieu ouvrier. Aussi, depuis tout petit j'ai été sensibilisé à ne pas gâcher, à ne pas jeter et à faire attention à préserver les ressources qui nous entourent.

Depuis la fin des années 80, travaillant dans puis avec la grande distribution, j'ai été aux premières loges pour observer la mutation de la distribution alimentaire et le portionnage des produits. Par exemple, au début des années 90 on achetait ses tranches de jambon par paquet de 8 ou 10, maintenant elles sont majoritairement conditionnées par 6, 4 et souvent même par 2. Forcément cela fait plus d'emballage ramené à la tranche de jambon! ».

#### **Pourquoi s'est-on mis à vendre par petites portions ?**

Pour répondre à un changement sociétal, à des structures familiales plus petites, plus éclatées, à un mode de consommation plus nomade, plus déstructuré.

C'est en 2003, en visitant un hypermarché lyonnais qui avait des bacs de vrac, que j'ai compris que la vente en vrac devait redevenir un mode de distribution répondant à deux des grandes enjeux qui nous font face : la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction des emballages. Il était tellement limpide que la solution partait du mode d'achat... Mais c'était encore trop tôt ; les consommateurs n'étaient visiblement pas prêts. En 2011, avec David Sutrat, nous nous sommes décidés à lui donner forme. Courant 2013 nous avons lancé le projet. Et là, c'était le bon moment !



### Que trouve-t-on dans vos magasins ?

Nous proposons un large choix de produits d'épicerie salée et sucrée, de droguerie et d'hygiène ; absolument tous sont vendus sans emballage imposé et en quantité à la demande. Nos clients retrouvent leur liberté, celle d'acheter la quantité dont ILS ont besoin.

Ce sont des produits de qualité, comme lorsque l'on va au marché, à des prix équivalents aux supermarchés. Mais day by day c'est aussi un supplément d'âme ! Avec des équipes en magasin à l'écoute de leurs clients, qui connaissent leurs produits, les producteurs et sont en mesure de donner de nombreux conseils.

Nous ne proposons pas de frais en revanche (on nous le réclame souvent). Nos voisins commerçants et artisans (primeur, boucher, poissonnier, etc.) proposent des offres complètes et de qualité. Plutôt que de faire une offre partielle et inadaptée, nous préférons inviter nos clients à découvrir les commerces spécialisés qui nous entourent.

### Qu'est-ce qui entraîne les clients à pousser la porte d'un magasin Day by Day ?

Les deux tiers de nos clients souhaitent d'abord pouvoir acheter la quantité exacte dont ils ont besoin. Ils comprennent tout de suite l'intérêt de ne pas gâcher, de ne pas stoker et, ainsi, de pouvoir également varier beaucoup plus leur alimentation. Ils viennent avec leurs contenants ou en trouvent en libre-service dans le magasin. Les autres sont motivés en priorité pour acheter sans emballage imposé et découvrent en venant le très large choix qui leur permet de trouver pratiquement la réponse à



tous leurs besoins en respectant cette préoccupation. Chez « Day by day », on fait ses courses de la semaine ou on vient pour acheter juste ce dont on a besoin à l'instant T. Notre magasin de Versailles a eu, par exemple, récemment dans la même journée un panier à 13 centimes et un autre à 180€. La première cliente a acheté un peu de sucre et le deuxième faisait ses courses de la famille pour deux semaines. C'est très représentatif de ce que nous souhaitons apporter à nos clients.

Nos clients **aiment aussi day by day pour le contact humain**. Ils posent beaucoup de questions, veulent savoir d'où viennent les produits, comment ils sont fabriqués. Mais aussi, ils échangent beaucoup entre eux. Ils partagent des recettes par exemple !

### Quel est le produit que vous êtes le plus fier d'avoir pu référencer en vrac

Les kits de carrés démaquillants lavables des Tendances d'Emma en quantité à la demande. C'est une sacrée nouveauté ! **Le sirop, la pâte à tartiner pour les enfants et les shampoings solides** sont également des produits que l'on ne s'attend pas à trouver en vrac alors que ce sont typiquement des courses que l'on doit pouvoir acheter en quantité libre !

Nous allons également vendre du vin. C'est très attendu, notamment pour des personnes qui en consomment peu ou sont seules. On pourra ainsi acheter juste un ballon de vin pour le repas du dimanche sans laisser perdre ensuite le reste de la bouteille.

### Quel est selon vous le ou les produits qui ont le plus d'impact vendus en vrac ?

Le sirop. C'est un vrai produit où on gâche énormément. On achète la bouteille pour les enfants et on ne la finit jamais. Au final on en jette beaucoup ! En vrac, il n'y a plus de gâchis !



**Les biscuits ont un fort impact également.**

Du point de vue emballage, acheter en vrac fait une vraie différence d'abord parce qu'un paquet de biscuits représente couramment 3 couches d'emballage : une barquette plastique pour la tenue des produits, mise dans un plastique fermé pour la conservation, le tout dans une boîte en carton verni pour le transport et pour le look ! Et côté gâchis, on a tous vécu l'histoire du paquet qu'on ouvre et qu'on ne finit pas. Les biscuits ramollissent et on jette !

**Quels sont vos best-seller ?**

Les fruits secs, le riz, les pâtes. Nous vendons aussi énormément de lessive et de produits d'hygiène corporelle !

**Avez-vous des grandes marques qui ont accepté de vendre en vrac ?**

Quasiment pas. Des marques nationales de taille moyenne nous accompagnent, mais pas de marque internationale. Nous sommes encore trop petits pour eux, notamment en termes de flux logistique. Et puis surtout, ils ne bénéficient pas de la même surface de visibilité de leur marque que dans un rayon de produits emballés ! Hors la valeur des marques tient aussi beaucoup de leur niveau de visibilité.

**Des ouvertures de magasins prévues ?**

Beaucoup ! Les plus proches: Lyon, Paris et Le Havre. Mais notre objectif, et nous l'atteindrons, est d'avoir ouvert 100 magasins « Day by day » avant la fin de 2018.

Annexe 7 : Page Facebook de Day By Day

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'day by day', a zero-waste grocery store. The page layout includes a left-hand navigation menu, a top banner advertisement, a main content area with photos and videos, and a right-hand sidebar with search and information sections.

**Navigation Menu (Left):**

- Accueil
- À propos
- Photos
- Vidéos
- Évènements
- Publications
- Communauté
- Avis
- Infos et publicités
- Subscribe to Newsletter

**Profile Header (Top Left):**

- Logo: **day day** with a recycling symbol and the tagline "Mon épicerie en vrac".
- Page Name: **day by day**
- Page ID: @magasinsdaybyday

**Banner Advertisement (Top):**

**Je dis stop au gaspillage, même pour le ménage !**

Rechargeables\* en quantité à la demande, français et d'origine naturelle, choisissez le meilleur en produits ménagers.

\*contenants dédiés disponibles en magasin, conformément à la réglementation en vigueur.

Additional text on banner: "J'AI 7 REPULSANTS AU COMPTEUR", "MOI ON M'A DÉJÀ ALIMÉ 12 FOIS !", "DÉJÀ RECHARGÉ 3 FOIS", "PAYÉE À MA 5<sup>È</sup> RECHARGE".

**Main Content Area (Center):**

- Buttons: J'aime, Partager, Suggérer des modifications, S'inscrire, Envoyer un message.
- Photos:** A collage of three images: a woman in sunglasses, a storefront of a 'day by day' store, and a kitchen scene with a grater and a cat.
- Vidéos:** A video player with the title "Nouveau produit : pâtes cuisson rapide".

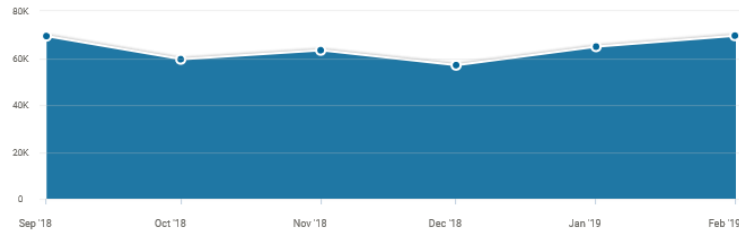
**Right Sidebar:**

- Search: Rechercher publications sur la Page.
- Summary: **day by day**, Épicerie spécialisée, 4.5 stars.
- Group Photo: À PROPOS DAY BY DAY.
- Text: Qui sommes-nous ? Le premier réseau d'épicerie en vrac proposant plus de 750 produits en quantité à la demande et sans... [Afficher plus](#)
- Community: **Communauté**, Tout afficher. 34 445 personnes aiment ça, 34 748 personnes suivent ce lieu.
- About: **À Propos**, Voir tout. Contact day by day on Messenger, daybyday-shop.com, Épicerie spécialisée, Fourchette de prix €, Mentions légales.
- Personnes: >

## Annexe 8 : Statistiques du site (http://daybyday-shop.com/)

### Visites totales ①

Sur ordinateurs et mobiles au cours des 6 derniers mois

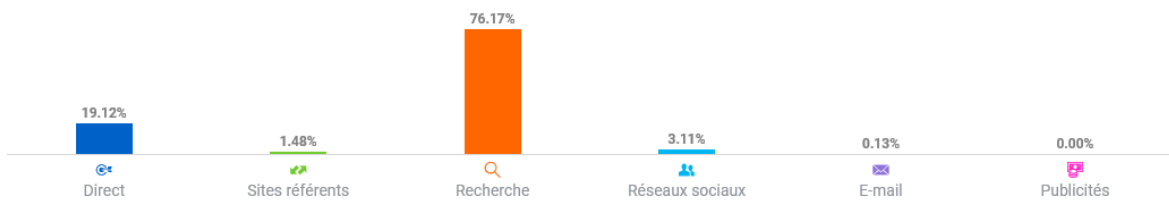


### Engagement

Visites totales	<b>69.53K</b> ▲ 7.21%
Durée moyenne d'un...	<b>00:03:20</b>
Pages par visite	<b>5.34</b>
Taux de rebond	<b>39.83%</b>

### Sources du trafic ①

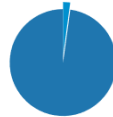
Sur ordinateur



### 97.84% Organique

Top 5 mots-clés organiques  
Sur 195: ①

day by day	47.92% ▲ 13.63%
day by day grenoble	2.73%
day by day grenole	2.15%
daybyday	1.59% ▼ 53.33%
day by day bordeaux	1.37%



Top 5 mots-clés sponsorisés  
Sur 3: ①

magasin en vrac	1.30%
"day by day"	0.30% ▼ 52.20%
mini madeleines sa...	0.26%

### Centres d'intérêt de l'audience ①

Catégories ①



Food And Drink > Cooking And Recipes



Food And Drink



Beauty And Fitness



Shopping > General Merchandise

Sites internet également visités ①

- biocoop.fr
- aroma-zone.com
- 750g.com
- etsy.com
- darty.com

Thèmes ①

achats en ligne shopping  
iraq commerce  
bio loisirs produits bio recette  
cuisine  
commerce équitable recettes content management

## **Annexe 5 : Vrac : Day by day vise une cinquantaine de magasins en 2018**

Les Echos (site web) ; mardi 6 mars 2018 428 mots

CHRISTINE BERKOVICIUS

### **Ces épiceries franchisées veulent démocratiser la vente en vrac dans les centres-villes.**

C'est la franchise qui monte dans le petit monde de la vente en vrac. Day by day a été lancé en 2013 sur la base d'un concept porté par la société My Retail Box, basée à Dreux (Eure-et-Loir). La première boutique a ouvert l'année suivante à Versailles. Aujourd'hui on en compte 33, dans les grandes villes de France. Une vingtaine d'ouvertures sont prévues cette année et une cinquantaine en 2019. « *Nous avons conçu un écosystème dédié à la vente en vrac, capable de proposer tous les produits du placard, de l'alimentaire à l'hygiène, l'une des clefs étant de pouvoir offrir une gamme de produits suffisamment large* », explique le fondateur Didier Onraita.

Dans ces épiceries, 750 références qui vont des épices aux fruits secs - le best-seller de la vente en vrac - en passant par le miel ou le bicarbonate de soude. 25 % des produits sont bio, des approvisionnements à 90 % en direct chez le producteur, et des produits à 60 % d'origine française.

### **Nouvel entrepôt centralisé**

Les boutiques sont approvisionnées à partir d'un entrepôt centralisé qui s'est installé à Dreux l'été dernier (14 salariés), dans un local de 5.300 m<sup>2</sup>. Pour garantir l'hygiène et la traçabilité, les bacs de service doivent obligatoirement être lavés par le franchisé avant d'être remplis avec un nouveau lot. En région parisienne, où les contraintes logistiques sont plus grandes, le nettoyage est assuré par une entreprise adaptée, et les bacs sont livrés pleins. Pour se servir, les clients utilisent soit leurs propres récipients, soit des sacs en papier, soit des pots disponibles en magasin, donnés par des clients et qu'on restitue si l'on veut. Pour la droguerie, il faut un flacon spécial, avec une notice conforme à la réglementation.

### **Corners dans les supérettes**

Outre l'ouverture de nouvelles boutiques, d'une taille moyenne de 50 m<sup>2</sup>, My Retail Box (6 millions de chiffre d'affaires prévu sur l'exercice en cours) réfléchit à des concepts complémentaires, pour des zones moins denses, afin de démocratiser la démarche. La société teste des corners dans des supérettes en Ardèche et en Lozère, et prévoit d'en implanter chez les marchands de fruits et légumes dans les villes moyennes. « *Nous pensons pouvoir multiplier par dix notre chiffre d'affaires d'ici à quatre ans* », ajoute le président, qui estime que le marché du vrac pourrait atteindre 10 milliards d'euros dans dix ans, contre 470 millions d'euros aujourd'hui.

## **Annexe 6 : Interview d'un des deux co-fondateurs (blog « les tendances d'Emma »)**

Didier Onraita co-fondateur de « Day by day, mon épicerie en vrac » la juste quantité au prix juste au service de l'environnement

Publié le 16 décembre 2015 par emma-tendances-emma



*Didier a travaillé pendant de longues années dans la grande distribution avant de monter son cabinet de conseil dans le même domaine. Fort d'une expérience de plus de 25 ans dans la distribution en grande surface, il a créé en 2013 avec David Sutrat un projet de vente en vrac en centre-ville : « [day by day, mon épicerie en vrac](#) ». Son credo: ne plus jeter, ne plus gaspiller ! Didier revient pour nous sur l'origine de ce très beau concept dont nous sommes à présent partenaire.*



### **Quelles ont été les motivations ou le déclic à la création du concept day by day ?**

Je suis issu, par mon père, d'une famille paysanne et, par ma mère, d'un milieu ouvrier. Aussi, depuis tout petit j'ai été sensibilisé à ne pas gâcher, à ne pas jeter et à faire attention à préserver les ressources qui nous entourent.

Depuis la fin des années 80, travaillant dans puis avec la grande distribution, j'ai été aux premières loges pour observer la mutation de la distribution alimentaire et le portionnage des produits. Par exemple, au début des années 90 on achetait ses tranches de jambon par paquet de 8 ou 10, maintenant elles sont majoritairement conditionnées par 6, 4 et souvent même par 2. Forcément cela fait plus d'emballage ramené à la tranche de jambon! ».

### **Pourquoi s'est-on mis à vendre par petites portions ?**

Pour répondre à un changement sociétal, à des structures familiales plus petites, plus éclatées, à un mode de consommation plus nomade, plus déstructuré.

C'est en 2003, en visitant un hypermarché lyonnais qui avait des bacs de vrac, que j'ai compris que la vente en vrac devait redevenir un mode de distribution répondant à deux des grandes enjeux qui nous font face : la lutte contre le gaspillage alimentaire et la réduction des emballages. Il était tellement limpide que la solution partait du mode d'achat... Mais c'était encore trop tôt ; les consommateurs n'étaient visiblement pas prêts. En 2011, avec David Sutrat, nous nous sommes décidés à lui donner forme. Courant 2013 nous avons lancé le projet. Et là, c'était le bon moment !



### **Que trouve-t-on dans vos magasins ?**

Nous proposons un large choix de produits d'épicerie salée et sucrée, de droguerie et d'hygiène ; absolument tous sont vendus sans emballage imposé et en quantité à la demande. Nos clients retrouvent leur liberté, celle d'acheter la quantité dont ILS ont besoin.

Ce sont des produits de qualité, comme lorsque l'on va au marché, à des prix équivalents aux supermarchés. Mais day by day c'est aussi un supplément d'âme ! Avec des équipes en magasin à l'écoute de leurs clients, qui connaissent leurs produits, les producteurs et sont en mesure de donner de nombreux conseils.

Nous ne proposons pas de frais en revanche (on nous le réclame souvent). Nos voisins commerçants et artisans (primeur, boucher, poissonnier, etc.) proposent des offres complètes et de qualité. Plutôt que de faire une offre partielle et inadaptée, nous préférons inviter nos clients à découvrir les commerces spécialisés qui nous entourent.

### **Qu'est-ce qui entraîne les clients à pousser la porte d'un magasin Day by Day ?**

Les deux tiers de nos clients souhaitent d'abord pouvoir acheter la quantité exacte dont ils ont besoin. Ils comprennent tout de suite l'intérêt de ne pas gâcher, de ne pas stoker et, ainsi, de pouvoir également varier beaucoup plus leur alimentation. Ils viennent avec leurs contenants ou en trouvent en libre-service dans le magasin. Les autres sont motivés en priorité pour acheter sans



emballage imposé et découvrent en venant le très large choix qui leur permet de trouver pratiquement la réponse à tous leurs besoins en respectant cette préoccupation. Chez « Day by day », on fait ses courses de la semaine ou on vient pour acheter juste ce dont on a besoin à l'instant T. Notre magasin de Versailles a eu, par exemple, récemment dans la même journée un panier à 13 centimes et un autre à 180€. La première cliente a acheté un peu de sucre et le deuxième faisait ses courses de la famille pour deux semaines. C'est très représentatif de ce que nous souhaitons apporter à nos clients.

Nos clients **aiment aussi day by day pour le contact humain**. Ils posent beaucoup de questions, veulent savoir d'où viennent les produits, comment ils sont fabriqués. Mais aussi, ils échangent beaucoup entre eux. Ils partagent des recettes par exemple !

#### **Quel est le produit que vous êtes le plus fier d'avoir pu référencer en vrac**

Les kits de carrés démaquillants lavables des Tendances d'Emma en quantité à la demande. C'est une sacrée nouveauté ! **Le sirop, la pâte à tartiner pour les enfants et les shampoings solides** sont également des produits que l'on ne s'attend pas à trouver en vrac alors que ce sont typiquement des courses que l'on doit pouvoir acheter en quantité libre !

Nous allons également vendre du vin. C'est très attendu, notamment pour des personnes qui en consomment peu ou sont seules. On pourra ainsi acheter juste un ballon de vin pour le repas du dimanche sans laisser perdre ensuite le reste de la bouteille.

#### **Quel est selon vous le ou les produits qui ont le plus d'impact vendus en vrac ?**

Le sirop. C'est un vrai produit où on gâche énormément. On achète la bouteille pour les enfants et on ne la finit jamais. Au final on en jette beaucoup ! En vrac, il n'y a plus de gâchis !



#### **Les biscuits ont un fort impact également.**

Du point de vue emballage, acheter en vrac fait une vraie différence d'abord parce qu'un paquet de biscuits représente couramment 3 couches d'emballage : une barquette plastique pour la tenue des produits, mise dans un plastique fermé pour la conservation, le tout dans une boîte en carton verni pour le transport et pour le look ! Et côté gâchis, on a tous vécu l'histoire du paquet qu'on ouvre et qu'on ne finit pas. Les biscuits ramollissent et on jette !

#### **Quels sont vos best-seller ?**

Les fruits secs, le riz, les pâtes. Nous vendons aussi énormément de lessive et de produits d'hygiène corporelle !

#### **Avez-vous des grandes marques qui ont accepté de vendre en vrac ?**

Quasiment pas. Des marques nationales de taille moyenne nous accompagnent, mais pas de marque internationale. Nous sommes encore trop petits pour eux, notamment en termes de flux logistique. Et puis surtout, ils ne bénéficient pas de la même surface de visibilité de leur marque que dans un rayon de produits emballés ! Hors la valeur des marques tient aussi beaucoup de leur niveau de visibilité.

#### **Des ouvertures de magasins prévues ?**

Beaucoup ! Les plus proches: Lyon, Paris et Le Havre. Mais notre objectif, et nous l'atteindrons, est d'avoir ouvert 100 magasins « Day by day » avant la fin de 2018.

Annexe 7 : Page Facebook de Day By Day

The image shows a screenshot of the Facebook page for 'day by day', a zero-waste grocery store. The page layout includes a left-hand navigation menu, a top banner advertisement, and several content sections on the right.

**Navigation Menu (Left):**

- Accueil
- À propos
- Photos
- Vidéos
- Évènements
- Publications
- Communauté
- Avis
- Infos et publicités
- Subscribe to Newsletter

**Profile Header (Top Left):**

- Logo: **day day** with a recycling symbol and the tagline "Mon épicerie en vrac".
- Page Name: **day by day**
- Page ID: @magasinsdaybyday

**Banner Advertisement (Top):**

**Je dis stop au gaspillage, même pour le ménage !**

Rechargeables\* en quantité à la demande, français et d'origine naturelle, choisissez le meilleur en produits ménagers.

\*contenants dédiés disponibles en magasin, conformément à la réglementation en vigueur.

Additional text in the banner: "J'AI 7 REPULSIFES AU COMPOST", "MOI ON M'A DÉJÀ ALIMÉ 12 FOIS !", "DÉJÀ RECHARGÉ 3 FOIS", "PAYÉE À MA 5<sup>È</sup> RECHARGE".

**Interaction Bar (Below Banner):**

- J'aime
- Partager
- Suggérer des modifications
- S'inscrire
- Envoyer un message

**Photos Section:**

- Top photo: A woman wearing sunglasses in front of a 'day by day' store.
- Bottom photo: A kitchen scene with a grater, a bowl of flour, and a cat.
- Caption: Voir tout

**Vidéos Section:**

- Title: Nouveau produit : pâtes cuisson rapide
- Video player with a play button.

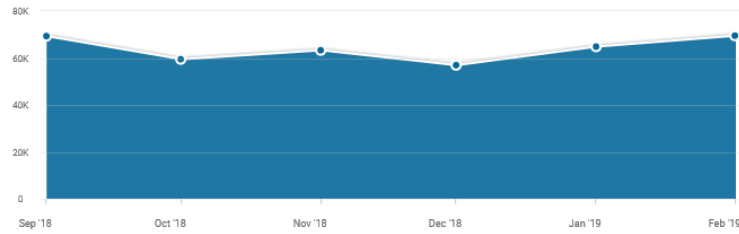
**Right Column Content:**

- Search bar: Rechercher publications sur la Page
- Business Summary: **day by day**, Épicerie spécialisée, 4.5 stars.
- Group Photo: À PROPOS DAY BY DAY
- Text: Qui sommes-nous ? Le premier réseau d'épicerie en vrac proposant plus de 750 produits en quantité à la demande et sans... [Afficher plus](#)
- Community: **Communauté**, Tout afficher. 34 445 personnes aiment ça, 34 748 personnes suivent ce lieu.
- About: **À Propos**, Voir tout. Includes links for Contact day by day on Messenger, daybyday-shop.com, Épicerie spécialisée, Fourchette de prix €, and Mentions légales.
- Personnes: >

## Annexe 8 : Statistiques du site (http://daybyday-shop.com/)

### Visites totales ①

Sur ordinateurs et mobiles au cours des 6 derniers mois

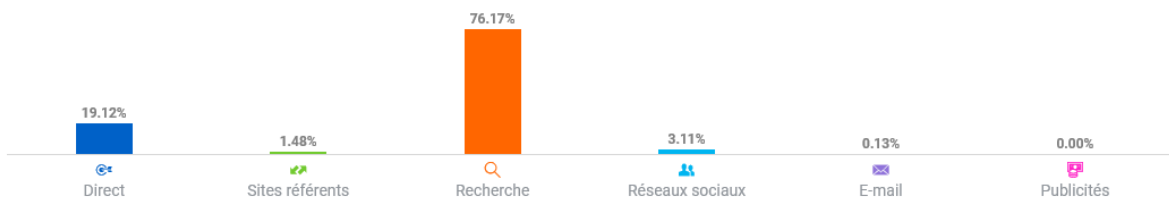


### Engagement

Visites totales	<b>69.53K</b> ▲ 7.21%
Durée moyenne d'un...	<b>00:03:20</b>
Pages par visite	<b>5.34</b>
Taux de rebond	<b>39.83%</b>

### Sources du trafic ①

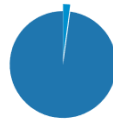
Sur ordinateur



### 97.84% Organique

Top 5 mots-clés organiques  
Sur 195: ①

day by day	47.92% ▲ 13.63%
day by day grenoble	2.73%
day by day grenole	2.15%
daybyday	1.59% ▼ 53.33%
day by day bordeaux	1.37%



Top 5 mots-clés sponsorisés  
Sur 3: ①

magasin en vrac	1.30%
"day by day"	0.30% ▼ 52.20%
mini madeleines sa...	0.26%

### Centres d'intérêt de l'audience ①

Catégories ①



Food And Drink > Cooking  
And Recipes



Food And Drink



Beauty And Fitness



Shopping > General  
Merchandise

Sites internet également visités  
①

- biocoop.fr
- aroma-zone.com
- 750g.com
- etsy.com
- darty.com

Thèmes ①

achats en ligne shopping  
iraq commerce  
bio loisirs produits bio recette  
cuisine  
commerce équitable recettes content management

## Sujet N°6 La marque Ardenne



### Présentation générale du cas

Depuis 2010, l'Ardenne a entamé une démarche de marketing territorial. Plusieurs étapes ont rythmé ce processus :

2010 : Réalisation d'un portrait de territoire

2012 : Réalisation d'une étude marketing

2012 : Création de la marque Ardenne et de son code de marque

Depuis 2013 : possibilité d'adhérer à la marque Ardenne.

Au 3 octobre 2016, 320 adhérents sont recensés, et plus de 400 en janvier 2019.

La volonté de développer l'attractivité du territoire a donné lieu à la mise en place d'une véritable stratégie de marque territoriale, collective et transfrontalière.

**Analysez la stratégie marketing de l'Ardenne et les fondements sur lesquels elle repose.**

**Faites des recommandations pour que cette marque, aujourd'hui développée principalement par les acteurs du tourisme, soit également mobilisée par les acteurs du monde économique (entreprises, start up...), de la culture, de l'éducation ou autres.**

## Annexes disponibles

- Annexe 1 - Ardenne : une marque est née
- Annexe 2 : Le projet Ardenne Attractivity
- Annexe 3 : Les valeurs de la marque Ardenne
- Annexe 4 : Graphisme de la marque
- Annexe 5 : La conception du signe identitaire
- Annexe 6 : Concurrence de positionnement : 3 types de positionnements concurrentiels
- Annexe 7 : Témoignages de nouveaux adhérents
- Annexe 8 : Le guide la marque Ardenne
- Annexe 9 : Adhérer à la marque Ardenne (<http://pro.visitardenne.com/>)
- Annexe 10 : Visit Ardenne
- Annexe 11 : 66 millions d'individus à moins de 300 km

Annexe 1 - Ardenne : une marque est née

### Des valeurs communes pour promouvoir l'Ardenne

La situation était claire : si chaque Ardennais continuait à œuvrer en solo, l'Ardenne allait disparaître... Il fallait réagir et les Ardennais l'ont fait. La volonté de créer une marque Ardenne transfrontalière est donc née de ce constat partagé par un grand nombre d'acteurs du territoire concerné, composé des Ardennes française, belge et grand-ducale. Aujourd'hui, cette marque partagée est bien née !

#### Son objectif ?

Renouveler l'image de l'Ardenne. Et ouvrir avec conviction le chantier d'une attractivité commune pour cette destination autrefois morcelée sur plusieurs pays et régions.

Des dizaines de partenaires locaux ont validé cet objectif, suite à de nombreux mois de travail. Au départ d'une définition du profil identitaire de l'Ardenne transfrontalière, ils ont créé une marque « Ardenne » destinée à booster son attractivité.

L'enjeu est de taille tant ce chantier touche tous les secteurs d'activités.

Pour l'économie, l'ambition est claire : faire mieux connaître les savoir-faire des entreprises ardennaises et voir de nouvelles entreprises se créer. Pour les milliers d'acteurs touristiques concernés, un seul but : des visiteurs plus nombreux et un chiffre d'affaires à la hausse !

#### Un langage commun pour les acteurs du territoire

La marque Ardenne s'appuie sur des valeurs communes avec une volonté de faire mieux ensemble. Ladite marque propose un nouveau discours sur cette région.

Fédérateur et basé sur les forces de l'Ardenne, il renouvelle le regard porté sur ce territoire. La marque traduit les valeurs autour desquelles tous les Ardennais peuvent se retrouver, y compris dans des outils de communication facilement appropriables.

Ces valeurs issues de l'identité du territoire, sont traduites en langage graphique (un logo, des couleurs, des visuels...) et dans un vocabulaire propre (des mots-clés, des expressions...).

Ce langage commun permet d'être repéré, de séduire, de fidéliser, de se démarquer des autres, de garantir ce qui est acheté, de fédérer... Et, in fine, de positionner le territoire à l'extérieur de ses frontières de manière positive.

Mais, à l'évidence, c'est à la condition d'être portée et revendiquée par le plus grand nombre que cette nouvelle identité Ardenne sera reconnue et que les structures qui y adhéreront en recueilleront les bénéfices.

Une marque partagée se veut aussi une manière d'apporter des réponses touristiques plus en phase avec les valeurs premières du territoire ardennais.

Source : <https://www.cd08.fr/economie/tourisme/ardenne-une-marque-est-nee>

Annexe 2 : Le projet Ardenne Attractivity

ÉTONNER  
Ardenne  
ENCHANTER

# Ardenne Attractivity

2016 - 2020 // Présentation du portefeuille de projets

Laetis ©

**Interreg**  
France-Wallonie-Vlaanderen

UNION EUROPÉENNE  
EUROPE 2014-2020

**Ardenne Attractivity**  
**Ardenne Attractivity**

L'avantage compétitif de l'Ardenne transfrontalière ?  
Enchanter et étonner ses clients  
pour augmenter son attractivité

Les projets du portefeuille Ardenne Attractivity

**Le projet Pilote**

C'est le GEIE "Destination Ardenne" qui est en charge de la gestion, de la coordination et de la gouvernance du portefeuille. Un comité de pilotage constitue l'organe décisionnel.  
Budget du projet / 4 ans : 400 057,50 €

Cellule comptable et administrative

Cellule « Veille stratégique »

**Le projet Ardenne Ecotourism**

Objectif : faire de l'Ardenne une destination de tourisme durable avec une offre d'itinérance douce de qualité, un réseau de professionnels du tourisme engagés dans une démarche de développement durable, de valorisation des produits locaux et de projets innovants.

Budget du projet / 4 ans : 944 246,13 €

France-Rhône-Vallée  
Ardenne Attractivity  
Ardenne Ecotourism

**Le projet Ardenne Ambassadors**

Objectif : mobiliser les habitants, les entreprises touristiques et les professionnels du tourisme pour en faire de véritables ambassadeurs de l'Ardenne, porteurs d'offres et de contenus touristiques, qui seront valorisés dans le cadre du projet Ardenne Marketing.

Budget du projet / 4 ans : 635 897,23 €

France-Rhône-Vallée  
Ardenne Attractivity  
Ardenne Ambassadors

**Le projet Ardenne Marketing**

Objectif : développer la notoriété et l'image de la destination Ardenne, son attractivité touristique et par extension son attractivité globale en renforçant le positionnement concurrentiel et durable de la destination.

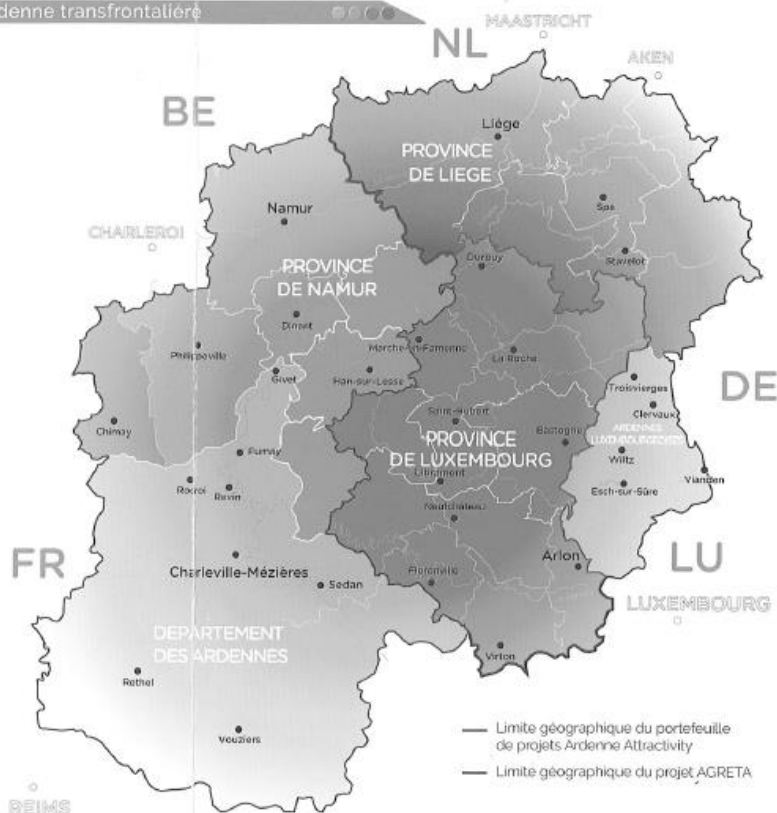
Budget du projet / 4 ans : 507 567,20 €

France-Rhône-Vallée  
Ardenne Attractivity  
Ardenne Marketing



**2 487 768 €** : c'est la somme investie sur la période 2016 - 2020 pour accroître l'attractivité globale de l'Ardenne. Cette somme est co-financée par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), la Région wallonne et les opérateurs partenaires des projets.

L'Ardenne transfrontalière





## Le portefeuille de projets Ardenne Attractivity

Riches de leur marque porteuse de valeurs fortes, les Ardennais ont l'ambition de faire de l'Ardenne un territoire compétitif qui remettra l'homme et la nature au coeur de tout développement.

Dotée d'espaces et d'eau, deux grandes forces pour demain, cette terre d'accueil favorisera plus encore la rencontre et le partage entre ses visiteurs et ses habitants.

Terre de bien-être et véritable "poumon vert", l'Ardenne possède les atouts pour réconcilier développement touristique et qualité de vie. Elle a tout pour équilibrer nature et culture, tradition et innovation, action et repos, puissance et douceur, conservation du patrimoine et vitalité créative.

Les cinq objectifs du portefeuille de projets :

- intégrer dans son développement les dimensions liées au durable ;
- rayonner en termes de notoriété et d'image ;
- promouvoir ses produits et services ;
- retenir et attirer des entreprises ;
- attirer de nouvelles clientèles touristiques et allonger leur durée de séjour tout au long de l'année.



Une finalité : accroître l'attractivité globale de l'Ardenne

Inspirée de nouveaux modèles de marketing-mix territoriaux, la stratégie d'attractivité mise en oeuvre par le portefeuille privilégie le durable et mobilise autour de sa marque les entreprises touristiques, les habitants en tant qu'ambassadeurs du territoire, les écoles de tourisme et les institutions concernées par l'attractivité touristique. Une finalité : faire de l'appartenance à l'Ardenne transfrontalière un véritable avantage compétitif pour accroître son attractivité globale.

## Le projet miroir AGRETA



Le projet intitulé AGRETA (Ardenne Grande Région, Eco-Tourisme et Attractivité) reprend la plupart des actions des 4 projets du portefeuille Ardenne Attractivity. Ces actions seront menées sur les autres territoires concernés par la Destination Ardenne dans la zone éligible Interreg Grande Région (Provinces de Liège et de Luxembourg, Ardennes luxembourgeoises au Grand-Duché de Luxembourg). Y sont aussi associés les Fédérations touristiques provinciales, les Parcs Naturels mais aussi l'Université de Liège (ULG) et l'Institut National de la Recherche Agronomique de Nancy (INRA).

## Des partenaires transfrontaliers

L'opérateur financeur chef de file du projet pilote du portefeuille :

- Le Groupement Européen d'Intérêt Economique « Destination Ardenne » (GEIE)



Les opérateurs financeurs chefs de files des projets constitutifs :

- La Fédération Touristique du Luxembourg belge
- L'Agence de Développement Touristique des Ardennes
- La Fédération du Tourisme de la Province de Namur



Les opérateurs financeurs partenaires :

- Le Parc Naturel Régional des Ardennes
- Le Parc Naturel Viroin-Hermeton
- L'ASBL Ressources Naturelles Développement
- Accueil Champêtre en Wallonie
- L'Office de Tourisme Charleville / Sedan en Ardenne
- Val d'Ardenne Tourisme
- La Chambre de Commerce et d'Industrie du Luxembourg belge

Les opérateurs non financeurs associés :

- La Chambre de Commerce et d'Industrie des Ardennes
- L'Agence de Développement Economique des Ardennes
- Le Bureau Economique de la Province de Namur
- Idelux - Projets Publics

Les partenaires financiers :

- Le Commissariat Général au Tourisme (Région wallonne)
- L'Union Européenne (Fonds FEDER)



Suivez les projets au jour le jour :  
[interreg.visitardenne.com](http://interreg.visitardenne.com)

Annexe 3 : Les valeurs de la marque Ardenne

**BIEN ÊTRE**

Terre de quiétude, de sérénité, d'équilibre, de vitalité et de liberté.

**AUTHENTICITÉ**

Territoire empreint de naturalité, de pureté, porté sur la nature, l'écologie, mêlant simplicité et fidélité.

**ENCHANTEMENT**

Lieu de rêve et de poésie, du romantisme mais aussi de la créativité.

**PARTAGE**

Terre d'accueil, d'écoute, de respect, de rencontre et d'échange.

Exemple de traduction dans les offres touristiques :

**Bien être / Quiétude / Sérénité / Equilibre / Vitalité / Liberté**

Porter l'attention qu'il mérite à chaque visiteur et à ses attentes...  
Donner au client des réponses adaptées à ses questions en toutes circonstances (ex : le déstresser, le sécuriser,...)  
Conseiller sur les accès aux lieux et activités (détente, balades,...)  
Proposer des activités spa, bien-être, forme, relaxation...  
laisser la liberté de choisir ses activités...

**Authenticité / Naturalité / Pureté / Nature / Ecologie / Simplicité**

Promouvoir et utiliser des produits régionaux de qualité : jambon, salaisons, bières, recettes locales, ...  
Respecter le savoir-faire des artisans locaux et les matériaux traditionnels (bâti, aménagement intérieur...) et les essences...  
naturelles (aménagement paysagers,...)  
Rechercher le moindre gaspillage (eau, énergie,...)  
Offrir la simplicité qui caractérise les Ardennais...

**Enchantement / Imagination / Rêve / Poésie / Romantisme / Créativité**

Orienter le client vers les lieux de plaisirs simples (pique-nique, panorama, jeux en rivière, balades, événements,...) et vers les personnages emblématiques (guides, bistrotiers de terroirs, hôteliers-restaurateurs,...)  
Conseiller sur les lieux ardennais dédiés aux contes et légendes, à la poésie, au romantisme, au pragmatisme de ses entrepreneurs ou artisans, ...  
Valoriser les livres et les oeuvres ardennaises, les bibliothèques, ...

**Partage / Accueil / Ecoute / Respect / Rencontre / Echange / Fidélité**

Se montrer proactif, réactif, disponible, à l'écoute, empathique, ...  
Offrir l'expertise et le conseil personnalisé, ...  
Partager les bonnes adresses et les lieux préférés, ...  
Montrer des gestes d'attention (accueil, départ)...  
Envoyer des informations pertinentes avant le séjour puis des mails de satisfaction après le séjour...

Source : Guide de marque

Annexe 4 : Graphisme de la marque

**NOTRE MARQUE** : «Ardenne», le nom du territoire. Cela permet d'affirmer clairement notre identité ardennaise. Le signe identitaire s'intègre au cœur de la marque. Il devient le A de Ardenne. Nous avons fait le choix d'une typographie simple, au dessin arrondi et moderne, qui donne de la fraîcheur et une grande lisibilité dans ses multiples déclinaisons, invite à l'enchantement et au bien-être.



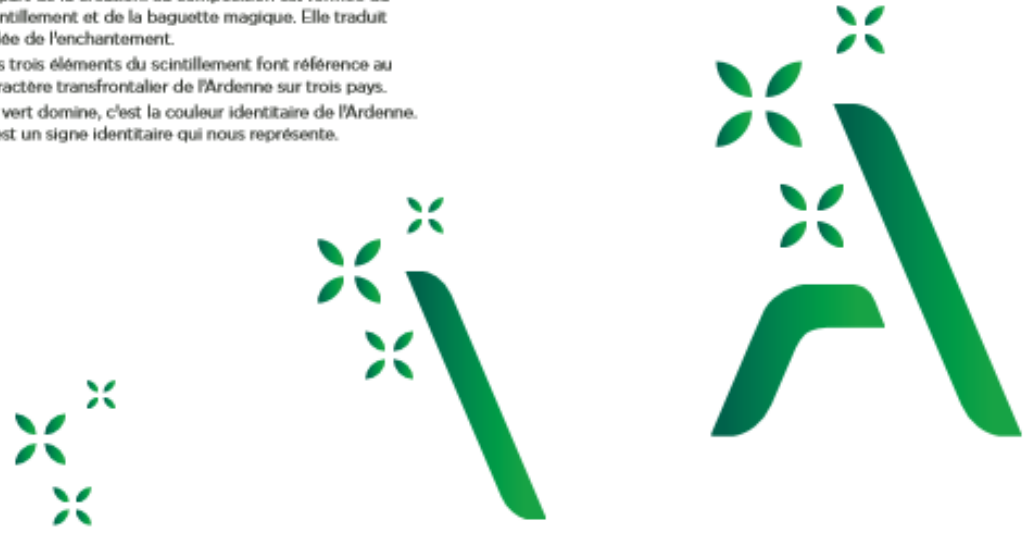
La marque ne se réduit pas à un logotype.  
Les règles d'utilisation ne permettent pas son usage en dehors du bloc-marque.

Annexe 5 : La conception du signe identitaire

**LE «A SCINTILLANT»** de l'Ardenne est le point de départ de la création. Sa composition est formée du scintillement et de la baguette magique. Elle traduit l'idée de l'enchantement.

Les trois éléments du scintillement font référence au caractère transfrontalier de l'Ardenne sur trois pays.

Le vert domine, c'est la couleur identitaire de l'Ardenne. C'est un signe identitaire qui nous représente.



La baguette magique, composante du signe identitaire, ne peut néanmoins être utilisée qu'en l'absence.

Annexe 6 : Concurrence de positionnement : 3 types de positionnements concurrentiels

<p>✓ <b>Affirmation du territoire en tant que tel : sa géographie, son authenticité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Massif Central : « Original France »</li> <li>- Massif des Vosges</li> <li>- Alsace « Alsacez-vous »</li> </ul>	
<p>✓ <b>Différentiation des territoires sur une motivation / centre d'intérêt / bénéfice client : le ressourcement, le dépaysement, le plaisir et optimisme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Auvergne Nouveau Monde »</li> <li>- Cévennes : dépaysement « un archipel de mondes à part »</li> <li>- Les Vosges : le plaisir, l'optimisme, la vie rêvée « je vois la vie en Vosges »</li> <li>- Montagnes du Jura « surprises » / découverte</li> </ul>	

<b>/ Spécialisation sur un point fort du territoire : cadre naturel, le vert, la fraîcheur, l'accueil...</b>	- Jura « Ma vraie nature »		
	-Eifel « Votre pays vert de vacances »		
	-Forêt Noire « le vrai rafraîchissement »		
	-Hunsrück : l'accueil « Se sentir chez soi »		

Annexe 7 : Témoignages de nouveaux adhérents

## Ardenne plaisir et Richard Mignolet

By *Arnaud MARTIN* On 21 mars 2014 · [Add Comment](#) · [In Adhérents](#)



La marque Ardenne a récemment accueilli un nouvel adhérent : Ardenne Plaisir et son sympathique animateur, Richard Mignolet.

Ardenne Plaisir c'est d'abord un homme, Richard Mignolet, qui ne vous laisse pas indifférent. Au travers d'activités aussi diverses qu'enrichissantes, il vous fait découvrir la magnifique région de Saint-Hubert Vous aimez la nature ? Ardenne Plaisir vous emmène le long de promenades thématiques et de circuits nature. Vous aimez bouger ? Ardenne Plaisir vous organise une journée entière et vous propose des activités selon vos envies. Au programme notamment : randonnée en scooter, pique-nique en pleine nature, initiation à la conduite d'un attelage, jeux de nuit et bien d'autres encore...

Ce qui est sûr, c'est que vous ne manquerez pas de vous amuser !

Pour plus d'informations, n'hésitez pas à vous rendre sur leur site [www.ardenneplaisir.be](http://www.ardenneplaisir.be)

# Le Parc Naturel de la Haute-Sûre

By Jérôme DEBARNOT On 14 mars 2014 · Add Comment · In Adhérents



Un nouvel adhérent de poids se joint à nous!

Le Parc Naturel de la Haute-Sûre est situé à l'ouest des Ardennes Luxembourgeoises. Il se distingue par ses vallées profondes mais surtout pour le lac de barrage qui alimente +/- 70% de la population luxembourgeoise en eau potable. Le Parc Naturel a d'ailleurs en grande partie été créé pour le protéger. Les grands objectifs du Parc Naturel sont la protection et la conservation du patrimoine naturel et culturel ainsi que le développement socio-économique de la région.

Les maître mots sont »Durabilité & Respect «.

Ne manquez sous aucun prétexte « La nuit des légendes »! (fin juin) Vous serez transporté dans un univers magique et féérique!

Plus d'infos sur le Parc Naturel et ses produits: [www.naturpark-sure.lu](http://www.naturpark-sure.lu)

Annexe 8 : Le guide la marque Ardenne

## Le guide de la marque Ardenne

### Un précieux outil de promotion

Le guide de marque est avant tout un outil destiné à tous ceux qui souhaitent promouvoir l'Ardenne et en parler. Chacun est invité à l'utiliser pour les besoins de sa communication.



#### LE VOCABULAIRE GRAPHIQUE ET SÉMANTIQUE DE L'ARDENNE

Le guide de marque donne l'ensemble des éléments de l'univers de la marque Ardenne. On y trouve la façon dont l'Ardenne veut dorénavant (faire) parler d'elle. Il définit et codifie l'ensemble des signes écrits, visuels et graphiques, de la marque Ardenne. Il est la traduction de la stratégie et du positionnement choisi : l'enchantement de ses habitants et de ses hôtes.



#### DES ÉLÉMENTS FACILES À INTÉGRER SANS LIMITER LA CRÉATIVITÉ

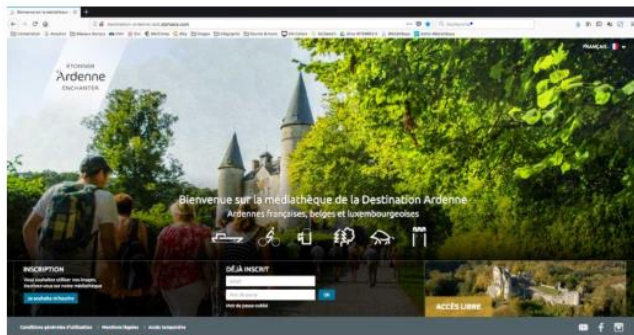
À l'inverse d'une « charte graphique » qui tend à figer une marque, limite sa créativité et constitue une contrainte pour les différents acteurs d'un territoire, les recommandations et prescriptions du guide de marque Ardenne sont ouvertes et adaptables en fonction du contexte dans lequel s'expriment les acteurs qui l'utilisent.



#### UN OUTIL POUR FÉDÉRER SANS REMETTRE EN CAUSE VOTRE IDENTITÉ

La marque n'a pas vocation à se substituer aux identités graphiques de ceux qui veulent l'adopter. Elle permet ainsi aux acteurs de se fédérer autour de signes identitaires communs et d'une expression de marque partagée sans mettre en péril leur propre identité.

## Obtenir les éléments du code de marque



### La médiathèque de l'Ardenne

En tant qu'adhérent à la marque Ardenne, vous accédez à une multitude de ressources (photos, logos, pictogrammes, guides...) pour réussir l'encodage de vos supports de communication aux couleurs de l'Ardenne.

 En savoir plus sur la médiathèque

### Le guide de la marque Ardenne

Le code de marque est une synthèse graphique et sémantique de l'identité ardennaise. Le guide de marque a été pensé comme un guide pratique pour aider les adhérents à bien intégrer les éléments visuels et textuels de la marque Ardenne.

 Télécharger le guide de marque

Annexe 9 : Adhérer à la marque Ardenne (<http://pro.visitardenne.com/>)

## / Découvrir la marque Ardenne /



La situation était claire : si chaque Ardennais continuait à œuvrer en solo, l'Ardenne en tant que destination risquait de disparaître.

La volonté de créer la marque Ardenne transfrontalière est donc née de ce constat partagé par un grand nombre d'acteurs en France, en Belgique et au Grand-Duché de Luxembourg.

L'objectif ? S'engager dans une dynamique transfrontalière de développement territorial. Renouveler l'image et accroître l'attractivité d'une destination autrefois morcelée sur plusieurs pays et régions.

L'enjeu ? Faire mieux connaître les savoir-faire des entreprises ardennaises et voir de nouvelles entreprises se créer. Pour les milliers d'acteurs touristiques concernés, un seul but : des visiteurs plus nombreux et un chiffre d'affaires à la hausse !

La marque Ardenne ? Elle est un bien commun aux Ardennais qu'il convient de déployer et de faire grandir collectivement avec votre participation...

Elle est comme une personne, avec :

- un nom (on distingue le concentré de la marque et le bloc de marque portant l'ambition.)
- une ambition, celle de faire de l'Ardenne un modèle de développement durable, source de vie nouvelle pour les européens et symbole de l'étonnement et de l'enchantement.
- une vision
- des valeurs
- des signes emblématiques résumant sa personnalité et lui servant de repères
- une façon de parler et de se comporter

## / Pourquoi adhérer à la marque Ardenne ? /



Vous vous engagez à porter la marque et ses valeurs dans vos actions et votre communication auprès de vos clients. Vous placez sur votre site web un lien vers [www.visitardenne.com](http://www.visitardenne.com)

**Nous** vous accompagnons personnellement :

- dans l'application de la marque Ardenne.
- dans la « digitalisation » de votre activité (diagnostic et aides).
- dans l'amélioration de vos performances en éco-gestion et dans une démarche Qualité.

**Nous** vous aidons à faire la promotion de votre activité et des expériences que vous faites vivre à vos hôtes

- en créant du trafic intelligent vers votre activité.
- en insérant du contenu de qualité sur le web.
- en vous intégrant dans le réseau des adhérents.
- en plaçant votre activité dans le bouquet médiatique ardennais (site web, blogs, newsletters, foires et salons, cartes touristiques, etc.)



Annexe 10 : Visit Ardenne

**ÉTONNER Ardenne ENCHANTER**

Visit Ardenne  
@visit.ardenne

Accueil  
À propos  
Photos  
Vidéos  
Infos et publicités

J'aime S'abonner Partager ...

Envoyer un message

**Visit Ardenne**  
27 mars, 11:55 · 🌐

PRENDRE L'AIR /  
Le printemps est là, il est grand temps de partir gambader dans les Hautes-Fagnes ! 🌿🌞 Pourquoi pas en trottinette électrique ?  
👉 <http://bit.ly/Visitardenne-2>

Communauté  
4 153 personnes aiment ça

À Propos  
Réponse moyenne : quelques heures  
Envoyer un message  
www.visitardenne.com  
Agence de tourisme

Transparence De La Page  
Facebook vous montre des informations pour vous aider à mieux comprendre le but de cette Page. Découvrez les actions des personnes qui gèrent et publient du contenu.  
Page created - 27 mai 2013

Français (France) · English (US) · Español · Portuguais (Brasil) · Deutsch

Informations concernant les données de statistiques de Page  
Confidentialité · Conditions générales · Publicité · Choisir sa pub [>] · Cookies · Plus · Facebook © 2019

Annexe 11 : 66 millions d'individus à moins de 300 km



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

### OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

#### 1. Les résultats de la session 2019

<b>Nombre de candidats auditionnés: 7</b>	
<b>Distribution des notes</b>	
Moyenne	11,21
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	5,5
Écart-type	5,02
<b>Répartition des notes en effectifs</b>	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	3
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	2

Lors de cette épreuve orale d'option, épreuve de cas pratique en systèmes d'information, les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le cadre d'une discipline qu'ils ont choisie. En principe, les candidats devraient donc obtenir des notes satisfaisantes, voire plus que satisfaisantes dans cette épreuve. Cependant, beaucoup de candidats de par leur expérience professionnelle ou leur formation sont très souvent spécialisés dans un champ de compétences spécifique et restreint tel qu'une spécialité en « réseau » ou en analyse et modélisation des systèmes d'information, ou en management des projets de systèmes d'information, et oublient de combler leurs lacunes dans les autres domaines.

Or, l'épreuve de cas pratique de l'option système d'information requiert des compétences dans les trois domaines que sont le management des systèmes d'information, l'analyse et la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau.

Ainsi, la plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve, semble en fait peu préparés aux études de cas en système d'information et à la maîtrise de ces trois domaines. Certains candidats montrent des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines. Inversement, quelques candidats ont réalisé des prestations orales satisfaisantes voire très satisfaisantes, attestant ainsi qu'il est possible de surmonter cette exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

En 2019, le nombre de candidats auditionnés a été de 7. Le nombre de candidats admissibles pour cette épreuve orale de 2019 était de 10.

En 2018, le nombre de candidats auditionnés a été de 15. Le nombre de candidats admissibles pour cette épreuve orale de 2018 était de 18, mais un candidat ne s'est

pas présenté et 2 candidats ont été admis à l'agrégation interne et ne sont pas venus.

De 2013 à 2016, le nombre de candidats auditionnés est devenu un peu plus important qu'au cours des années précédentes, ce qui correspondait notamment à une hausse du nombre de places ouvertes au concours dans cette option. Le nombre de candidats auditionnés était de 15 en 2018, 13 en 2017, 18 en 2016, 21 en 2015, 19 en 2014, 21 en 2013. Les années précédentes, le nombre de candidats auditionnés étaient de 9 en 2012, 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Au cours de ces années les moyennes des notes des candidats auditionnés ont été les suivantes :

Session	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Moyenne	10,8	10,23	8,94	10,21	10,95	8,7	8,9	10,8	10,2	9,3

## 2. Les sujets – Présentation et analyse

Nous tenons à souligner, en préambule, et à nouveau que cette épreuve est une étude de « Système d'Information » et non d'informatique.

Les deux cas de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratiques » de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Chacun de ces sujets comporte des questions qui relèvent du management du système d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

En outre, en début d'épreuve est posée une question sur le partage des valeurs de la République en relation avec les problématiques des systèmes d'information. À titre d'exemple, des questions concernant la discrimination ont été posées.

**Le premier cas, Eau Méditerranée**, se situe dans le cadre d'une délégation de service public et notamment interroge la mise en œuvre de la stratégie de la transparence et de fiabilisation des données.

Dans le **premier dossier**, les interrogations portent sur l'alignement stratégique, puis sur l'open data. Le candidat est ensuite amené à réfléchir sur les problématiques d'adoption d'une nouvelle technologie à destination des collectivités, comme l'extranet. Enfin, la question des normes et standards est posée.

Le **second dossier** porte sur l'exploitation et la maintenance du réseau de

distribution d'eau. Une première activité nécessite de mettre en place d'un système de classes métiers visant la fourniture d'indicateurs relatifs aux pertes d'eau sur le réseau. Un test unitaire est demandé afin de valider la méthode de calcul proposée. La seconde activité porte sur l'analyse de la qualité de l'eau. La dernière activité porte sur la production d'informations relatives aux relevés des compteurs.

Le **troisième dossier** étudie la migration du datacenter d'Eau Méditerranée dans le cloud. L'annexe présente une architecture "on premise" mettant en évidence ses principaux composants. Le questionnement porte tout d'abord sur l'appropriation des services rendus, notamment par les composants participants à la haute disponibilité. Puis, après avoir traité les obstacles à la migration vers le cloud, il convenait de proposer un ensemble de mesures pour suivre et maîtriser les coûts.

**Le deuxième cas, RosettaHub**, traite des services délivrés par la société RosettaHub pour faciliter l'adoption du cloud par un établissement de formation.

Dans le **premier dossier**, les questions portent sur la pertinence du choix du cloud. Il s'agissait de mettre en évidence les principaux facteurs d'adoption d'une telle technologie. Puis, il était demandé aux candidats d'identifier une ou plusieurs théories économiques permettant de guider ce choix du cloud. Dans une troisième question, les caractéristiques du Big Data étaient demandées. Enfin, le questionnement portait sur les méthodes (plutôt venant de modèle théorique) permettant d'évaluer les SI.

Dans le **second dossier** il s'agissait de modéliser (processus, données, traitements) du fonctionnement de RosettaHub, afin d'explorer et d'améliorer les pratiques en matière d'administration des institutions gérées.

Le **troisième dossier** s'appuie sur une architecture d'application web à haute disponibilité, s'appuyant sur le cloud. Le questionnement porte sur les composants de la haute disponibilité et sur l'exploitation pertinente d'une base de données NoSQL dans le cadre de cette application. La dernière question porte sur la proposition d'un plan d'adressage sécurisé.

### **3. Le traitement des études de cas par les candidats**

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

Cette partie du rapport sur l'épreuve de cas pratiques de l'option système d'information vise à mettre en relief les points positifs et les difficultés rencontrées lors du traitement des sujets par les candidats afin que ceux des sessions ultérieures puissent en tirer des leçons. Cette analyse est menée de manière relativement détaillée pour prendre en considération les différents types de questions dans les trois domaines du management des systèmes d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

**Pour le premier cas, Eau Méditerranée**, la problématique générale traite de la gouvernance des données.

## **Le premier dossier d'Eau Méditerranée**

Il porte sur l'alignement stratégique, puis sur l'open data. Le candidat est ensuite amené à réfléchir sur les problématiques d'adoption d'une nouvelle technologie à destination des collectivités, comme l'extranet. Enfin, la question des normes et standards est posée.

Dans la première question, le jury attendait la mise en évidence de la stratégie de l'entreprise et de son processus d'alignement à la lumière du modèle Venkatraman et Henderson. Le jury déplore la faible contextualisation de ce modèle au cas. Concernant la deuxième question, le jury attendait que les candidats fassent une typologie des enjeux pour les différentes parties prenantes de l'open data. Le jury remarque que peu de candidats distinguent les différents types d'enjeux, ainsi que les parties prenantes pour répondre de façon pertinente à la question.

Dans la troisième question, dans le cadre de l'implémentation d'un extranet, l'adoption des technologies est interrogée. Le jury remarque que les notions comme l'adoption, l'acceptation, l'utilisation sont confuses et confondues.

Dans la quatrième question, les normes et standards liés aux processus sont questionnés. Le jury déplore que peu de justifications sont apportées lorsqu'une solution est proposée.

## **Le deuxième dossier d'Eau Méditerranée**

La première question amène le candidat à proposer un modèle des données, son exploitation doit permettre un calcul des pertes d'eau sur le réseau d'une commune. Les candidats proposent un formalisme entité association ou diagramme de classes, ce dernier est préférable pour assurer la cohérence avec l'implémentation d'une méthode. Le jury relève encore trop d'approximations ou erreurs dans les multiplicités proposées, parfois un mélange conception et implémentation. Il est nécessaire de positionner à minima la méthode de calcul des pertes d'eau comme membre de la classe Commune : cela permet une transition naturelle vers la question suivante et démontre une appropriation correcte du sujet.

La question 2 révèle les candidats qui n'ont pas suffisamment investi dans la programmation orientée objet. L'algorithme est relativement simple, parcours de collection et cumulés : le jury porte particulièrement son attention sur la rigueur de l'écriture du code, par exemple la signature de la méthode. La moitié des candidats ne traite pas la question.

La question 3 est un prolongement de la précédente par la mise en place d'un test unitaire. Il s'agit toujours de programmation objet, le jury valorise les candidats qui présentent un rapide aperçu des tests possibles, qui fournissent un jeu d'essais rigoureux et une assertion cohérente.

La question 4 porte sur l'expression de requêtes SQL mettant en œuvre les clauses classiques, notamment la jointure et la clause where. Les candidats doivent proposer une expression rigoureuse pour extraire l'année d'une date.

Dans un deuxième temps, une modification du modèle relationnel est demandée pour prendre une nouvelle règle de gestion : il s'agit d'éprouver la pertinence de la modification proposée pour une dernière requête plus complexe que les précédentes. Les meilleures réponses s'appuient sur une vue intermédiaire.

La question 5 demande de modéliser les données nécessaires à la production d'indicateurs concernant la qualité de l'eau. Le choix d'un modèle relationnel textuel est correct, néanmoins le choix d'un modèle graphique, par exemple, entité association, est davantage visuel et facilite la démonstration.

### **Le troisième dossier d'Eau Méditerranée**

La question 1 porte sur les services classiques rendus par un réseau d'entreprise. Le candidat s'appuie sur le schéma d'architecture fourni. Le jury valorise les candidats qui proposent une classification des composants évoqués : authentification et gestion des comptes (Active Directory), disponibilité (équilibreur de charge, serveurs redondants, réplication des bases de données), stockage (NAS, SAN, archivage), etc.

Le questionnement porte notamment sur la mise en place de règles de trafic au niveau de l'équilibreur de charge publique qui traite les requêtes des internautes.

La question 2 demande d'explorer les obstacles techniques à la migration vers le cloud. Les réponses restent floues sur cet aspect : il faut cependant être en mesure de calibrer les ressources cloud à instancier, concevoir une architecture réseau s'appuyant sur un adressage (IP V4 , IP V6) sécurisé, etc.

Les réponses les plus abouties prolongent la réflexion en proposant des obstacles organisationnels et humains : planification de la migration, compétence des collaborateurs, connaissance de l'offre cloud, etc.

La question sur les mesures permettant un suivi des coûts d'usage du cloud amène des réponses trop évasives. Les candidats se limitent à proposer le calcul du coût total de possession, hors sujet de la question. Le jury valorise les candidats qui proposent l'élaboration d'un tableau de bord des coûts d'exploitation des ressources du cloud, en illustrant avec des indicateurs (coût de la puissance de calcul, du stockage, des bases de données, consolidation des coûts des différents comptes au niveau de l'entreprise).

### **Le deuxième cas, RosettaHub**

Il avait pour thèmes l'externalisation à travers le cloud, et des questionnements concernant donc le cloud, le choix économique de l'externalisation, le big data et enfin l'évaluation des SI.

### **Le premier dossier de RosettaHub**

Il interrogeait la question du Cloud. Le jury regrette que les candidats n'aient pas contextualisé leur réponse à la lumière du cas et se soient contentés de réponse "générique".

La première question portait sur les raisons pour lesquelles une organisation pouvait décider de l'adopter. Les candidats ont globalement saisi les avantages du cloud,

mais n'ont pas répondu en fonction du cas précis présenté.

La deuxième question demandait aux candidats, à travers un raisonnement théorique, d'avancer des arguments pour une externalisation d'activité. La théorie des coûts de transaction pouvait être mobilisée. Le jury regrette le peu de candidats ayant mobilisé d'apport théorique et lorsque c'était le cas, sans vraiment de compréhension ni de maîtrise.

La troisième question portait sur les caractéristiques du Big data. Les réponses, souvent trop succinctes, n'étaient que rarement mises en contexte du cas.

Enfin, la dernière question demandait aux candidats de mobiliser des modèles théoriques permettant d'évaluer les SI. À titre d'exemple, le modèle de Delone et McLean pouvait être présenté, à condition de l'avoir compris, notamment à travers son application, sa mise en œuvre concrète dans une organisation, telle que l'établissement de formation, dont le cas traite.

### **Le dossier 2 de RosettaHUB**

Pour la question 1 (modélisation du cycle de vie d'un compte, de sa création à sa suppression), la réponse la plus aboutie présente un diagramme de cycle de vie des objets. Un diagramme d'état pouvait également être pertinent.

La question 2 porte classiquement sur la modélisation de données: certains candidats présentent des schémas manquant de rigueur, sans formalisme reconnu ou énoncé. De même, le jury attend que le candidat explore de manière approfondie tous les aspects du domaine de gestion étudié.

À la question 3, les candidats proposent unanimement des traitements SQL: il est judicieux de justifier une telle implémentation, notamment en s'appuyant sur un modèle relationnel. Le jury regrette une analyse superficielle qui mène à l'oubli d'une partie des informations nécessaires.

La question 4 vise à mettre en place un mécanisme de contrôle d'une contrainte: un enseignant ne peut administrer qu'une organisation auquel il appartient. Une modélisation adaptée permettait d'éviter un traitement de cette contrainte.

Enfin, la question 5 nécessite la proposition d'un code, exploitant la programmation orientée objet et s'appuyant sur les classes métiers nécessaires.

### **Le dossier 3 du cas RosettaHUB**

La première question porte sur les composants de la haute disponibilité. Le jury regrette que les candidats n'introduisent pas leur réponse par une définition de la haute disponibilité. Les réponses manquent d'autre part de rigueur, notamment d'un défaut de classification : redondance, répartition de charge, réplication, etc.

La deuxième question propose de comparer les bases de données relationnelles et NoSQL, et surtout d'illustrer leur usage respectif dans le cadre de l'architecture proposée. La question est mal traitée et les candidats se contentent d'énumérer des caractéristiques.

Enfin, la dernière question concerne une proposition d'adressage sécurisé : le jury aurait apprécié dans un premier temps une proposition de stratégie d'adressage, dans un deuxième temps son application à l'architecture proposée.

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

Le jury a apprécié les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent clairement et nettement aux questions posées.

Concernant l'exposé lui-même, une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont valorisées. De plus, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude. Les candidats doivent faire face au jury, et ne doivent pas se contenter de lire leur diaporama, en leur tournant le dos. Une lecture intégrale des diapositives de certains candidats rend l'exposé très monotone. Une posture d'enseignant pour cet oral est à avoir. De même, les candidats ne doivent pas s'éloigner, dans leur réponse, du cas traité, et les anecdotes personnelles sur leur travail ou vie n'ont pas lieu d'être. Enfin, le jury tient à préciser que le niveau de langage doit être soutenu.

Par ailleurs, un diaporama soigné, visuellement « élégant » est fortement recommandé. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numéroter les pages, à présenter un fil d'Ariane, en travaillant le visuel, ce qui est valorisé. Les candidats doivent penser à ce que leur diaporama est projeté, et une police d'écriture minimum (24) est recommandée. Les diaporamas synthétiques, mettant en avant les points clés de la présentation, non complètement rédigés (pas de trop longues phrases) sont appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur ces diapositives. Un affichage en mode présentation est également à privilégier.

Nous rappelons que le temps de présentation est de 40 mn et qu'il est de l'intérêt du candidat de l'exploiter, et de ne pas se contenter d'une présentation d'une 30 de minutes ou moins. Le jury déplore que certains candidats ne traitent pas un nombre de questions conséquent. Il est nécessaire de s'entraîner à composer en 4 heures pour savoir gérer son temps, comme un entraînement à la leçon en 40 minutes paraît inévitable.

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

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. Pour mettre toutes les chances de son côté, le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties. Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité pour cette épreuve de spécialité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation, ou uniquement le management des SI. En effet, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs



enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique, social et managérial. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies du domaine du numérique. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte : département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation etc.

Pour préparer le concours, nous conseillons aux candidats d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information. Il s'agit en particulier de maîtriser les thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques du système d'information, la gouvernance des systèmes d'informations, l'alignement stratégique, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, la gestion de projet de système d'information, l'évaluation des systèmes d'information, les modèles d'acceptation des technologies, la gouvernance des données, et les autres thèmes majeurs de management des systèmes d'information, etc.....

Ainsi, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier. Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales, par exemple sur les réseaux, les méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liés au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblaient déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

Pour la présentation orale, il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur leurs connaissances plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que, par exemple des programmations

aberrantes, ou la non connaissance de méthodologie de gestion de projet, sont fortement pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est l'infogérance ou le cloud, un cas d'utilisation et à quoi sert un proxy n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs élèves. Les thématiques et concepts clés du management des systèmes d'information doivent donc être connus.

Être professeur dans le domaine des systèmes d'information nécessite, outre la maîtrise de l'ingénierie logicielle et réseau, une aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information. Certains candidats ont introduit en contextualisant et en problématisant le sujet, ce qui a été grandement apprécié. Cependant, les réponses sont rarement appuyées sur des cadres méthodologiques ou théoriques précis et documentés, voire sur une présentation précise et contextualisée du cas. Nous avons regretté l'absence de référence à des normes, bonnes pratiques, référentiels du domaine, etc. Un esprit de conceptualisation, de synthèse, une prise de recul par rapport aux questions sont demandés aux candidats, pour éviter les réponses catalogue.

En conclusion, nous conseillons aux candidats de ne négliger aucun des domaines de connaissance de cette option D, Système d'Information.

## **PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION**

*L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »*

La liste ci-dessous présente certaines questions posées à la session 2019 :

### **Option A**

La gestion d'un conflit à l'intérieur d'une classe et départ de l'élève de la classe

La gestion d'un élève (garçon) demandant à être appelé avec un prénom de fille

Le non-respect d'une minute de silence après un attentat par un groupe d'élèves.

Un étudiant perturbant gravement le groupe classe en fin de semestre 1 BTS 1: quelle décision prendre ?

L'entrée dans la classe du professeur qui trouve une phrase insultante sur la France écrite au tableau. Comment réagir ?

### **Option B**

Pour mettre en œuvre dans votre classe le principe de l'égalité fille garçon, vous semble-t-il envisageable de pratiquer une évaluation différenciée ?

Vous êtes professeur principal en lycée et vous constatez en tout début d'année qu'au sein de votre classe, existe une grande hétérogénéité dans les connaissances et dans le savoir-être des lycéens, que proposez-vous pour remédier à cela ?

Vous êtes professeur et un élève de votre classe vous dit qu'il fait l'objet de harcèlement sur les réseaux sociaux par les autres élèves de sa classe. Comment réagissez-vous ?

Votre proviseure vous propose d'intégrer une commission interdisciplinaire pour mettre en place un protocole relatif aux situations de décrochage. Quelles sont vos préconisations ?

Les élèves de votre classe ont créé une adresse mail anonyme. Vous recevez un message de cette adresse contenant des propos diffamatoires sur un de vos collègues. Comment réagissez-vous ?

Suite à une remarque de votre part, un élève se lève et lance une chaise. Elle vous heurte. Que faites-vous ?

Vous entrez dans votre classe. Un de vos élèves est au bureau et tient un discours religieux prosélyte. Comment réagissez-vous ?

### **Option C**

Si l'une des missions de l'école est d'ouvrir à la culture, quels en sont les facteurs de mise en œuvre ?

Dans quelle mesure la démarche de marketing territorial est compatible avec les valeurs de la République ?

Faut-il interdire à l'école les signes ostentatoires, notamment de luxe ?

### **Option D**

Une de vos brillantes étudiantes en BTS SIO, en recherche de stage de fin d'année, se fait renvoyer de l'entretien de recrutement, au seul motif qu'elle est une fille. Comment réagissez-vous ?

