



Concours de recrutement du second degré

Rapport de jury

Concours : agrégation externe

Section : économie et gestion

Option : toutes options

Session 2016

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

SOMMAIRE

Message du président du concours	3
Avertissement aux candidats	4
Composition du jury	4
Calendrier du concours	4
Statistiques générales	5
Épreuves écrites d'admissibilité	
1. Dissertation portant sur le management	8
2. Composition à partir d'un dossier portant	
- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	19
- soit sur l' économie	25
2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
- option A : Administration et ressources humaines	32
- option B : Finance et contrôle	36
- option C : Marketing	40
- option D : Système d'information	49
- option E : Production de services	57
Épreuves orales d'admission	
1. Leçon portant sur le management	72
2. Exposé portant :	
- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	77
- soit sur l' économie	81
3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie	
- option A : Administration et ressources humaines	86
- option B : Finance et contrôle	101
- option C : Marketing	122
- option D : Système d'information	137
- option E : Production de services	144
Prise en compte des valeurs de la République dans les épreuves d'admission	147

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

En cette dernière année de présidence de jury d'agrégation, je tiens tout d'abord à encourager tous les candidats présents aux épreuves et à féliciter les candidats admis. La session 2016 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a en effet permis de recruter 108 candidats : 34 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 25 dans l'option B (Finance et contrôle), 37 dans l'option C (Marketing), 6 dans l'option D (Système d'information) et 6 dans l'option E (Production de services). Tous les postes ouverts au concours en 2016 ont été pourvus pour les options A, C et E. En revanche, seuls 25 postes sur les 44 prévus ont été pourvus en option B de même que seuls 6 postes sur les 11 prévus ont été pourvus en option E. Cette situation résulte d'un niveau encore insuffisant et préoccupant des candidats dans les options B et D. Cela justifie les candidats inscrits sur liste complémentaire (1 en option A et 5 en option C).

La session 2016 s'est accompagnée d'une légère hausse du nombre de postes mis au concours : 125 postes contre 121 en 2015. Parallèlement à cette augmentation du nombre de postes, nous avons constaté une quasi stabilité du nombre de candidats présents avec un total de 728 contre 721 en 2015. Le nombre des admis représente en moyenne 14,8% des présents. Les moyennes obtenues par les derniers admis sont en diminution sensible comparativement à celles observées lors de la session 2015. Historiquement, elles constituent sur ces quinze dernières années les barres d'admission les plus faibles pour les options A et B.

Au vu de la faiblesse des barres d'admission, 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. A 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 ;
- 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.
- une connaissance théorique et pratique des valeurs de la République.
- la clarté d'expression et la connaissance de la réalité des entreprises et des événements récents de la vie des affaires sont indispensables dans toutes les épreuves.

À titre d'information, j'attire votre attention sur le fait que pour la session 2017 à venir, la durée de l'épreuve orale de management est rétablie à 1h.

En vous souhaitant une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2017, 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 de jury, les présidents de commission et les membres du directoire soient ici remerciés pour leur dévouement et leur implication.

Stéphane ONNEE, Président du Jury

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

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

<http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98775/les-sujets-des-epreuves-admissibilite-des-concours-agregation-session-2016.html>

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

En outre les éléments concernant la session 2017 du concours sont disponibles sur le site du ministère à l'adresse DEVENIR ENSEIGNANT

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

Les épreuves de la session 2017 du concours sont définies à l'adresse <http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid101656/les-epreuves-de-l-agregation-externe-section-economie-et-gestion.html>

À compter de la session 2017, la leçon portant sur le management aura une durée d'une heure¹.

COMPOSITION DU JURY

L'arrêté de composition du jury est disponible à l'adresse http://cache.media.education.gouv.fr/file/agregation_externe/54/6/a2016_agreg_externe_eco_gest_ABCDE_542546.pdf

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 1er, 2 et 3 mars 2016.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 2 mai 2016.

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Simone Weil de Dijon. Elles ont débuté le 14 juin 2016 et ont pris fin le 30 juin 2016.

La délibération d'admission a eu lieu le 1er juillet 2016.

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

¹ Selon l'arrêté du 19 avril 2016 modifiant certaines modalités d'organisation des concours de recrutement de personnels enseignants du second degré relevant du ministre chargé de l'éducation nationale

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2016**STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2016**

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	Postes mis au concours	33	43	32	11	6	125
	Candidats inscrits	662	474	820	146	120	2222
	Candidats présents	220	160	263	51	34	728
	Ratio admis*/présents	15,4%	15,6%	14 %	11,7%	17,6%	14,8%
Admissibilité	Candidats admissibles	66	78	65	21	12	
	Moyenne des candidats ayant composé	05.05	05.35	05.07	04.90	04.54	
	Moyenne des candidats admissibles	08.63	06.98	08.90	06.88	06.72	
	Moyenne du dernier admissible	5,98	5,02	6,67	5,03	5,67	
Admission	Candidats admis	33	25	32	6	6	102
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	07.78	06.45	07.92	05.71	06.33	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	09.80	09.11	09.43	07.45	09.45	
	Moyenne du dernier admis	6,77	6,40	7,31	6,73	6,54	
	Inscrits sur liste complémentaire	1		5			6
	Barre liste complémentaire	6,51		7			
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	06.51		07.15			

* En tenant des postes effectivement pourvus, listes complémentaires comprises

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Postes à pourvoir	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125
Inscrits	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222
Présents	1644	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728
Admissibles	408	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242
Admis	199	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108
Barre d'admission	6.60	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)

(*) Les barres d'admission sont différentes selon les options

En 2016, liste complémentaire de 6 postes.

Barres d'admission*

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Option A	6,4	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
Option B	7,25	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
Option C	7,65	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
Option D	6,35	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
Option E															7,00	7,92	6,96	6,54

* En tenant compte de la liste complémentaire

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Sujet : **Organiser et innover**

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de copies : 722	
Distribution des notes	
Moyenne	4,50
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,1
Écart-type	3,23
Répartition des notes	
Inférieures à 5	436
Comprises entre 5 et moins de 10	232
Comprises entre 10 et moins de 14	40
Égales ou supérieures à 14	14

Comparaison avec les années précédentes

En 2015	En 2014
- La moyenne s'établissait à 4,54	- La moyenne s'établissait à 5,44
- Les notes s'échelonnaient de 19 à 0	- Les notes s'échelonnaient de 16 à 0
- L'écart-type était de 3,07	- L'écart-type était de 2,77

La baisse de la moyenne, déjà constatée lors de la session 2015, s'accroît un peu en 2016. La dispersion des notes est un peu plus élevée et cette tendance s'accroît.

Par ailleurs, on relève une proportion bien plus importante de notes inférieures à 5 mais également plus de notes au-dessus de 14 mais plafonnant à 16.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet proposé cette année reliait deux concepts fondamentaux en management : organiser et innover. Le champ était large, puisque le sujet ne limitait pas à un champ particulier et qu'il pouvait renvoyer aussi bien aux entreprises qu'aux associations et aux organisations publiques, même si le terme d'innovation a conduit directement les candidats à traiter le thème des entreprises. L'emploi des verbes ainsi que la préposition « et » impliquait une certaine dynamique dans le traitement du sujet ainsi qu'une coexistence essentielle des deux termes. Un traitement séquentiel des termes n'était donc pas possible.

2.2- Analyse du sujet

La sensible baisse du niveau des copies a conduit le jury à proposer, cette année, un canevas de la réflexion à mettre en œuvre autour du sujet (voir en annexe page 12). L'objectif est de montrer comment les termes du sujet pouvaient être « mis en tension ». La suite du rapport de jury permettra de donner des conseils aux candidats afin d'y parvenir.

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats à mettre en tension deux concepts classiques et essentiels du management. Si le fait d'innover est la clé de voute de la survie des organisations, elle se présente potentiellement comme un élément de désorganisation des entreprises lors de sa mise en œuvre. La coexistence des actions d'innover et d'organiser peut donc être paradoxale mais dans tous les cas nécessaire à la pérennité des organisations. Le sujet ne se limite donc pas à une réflexion sur l'innovation mais bien sur le fait d'innover.

Le canevas proposé en annexe permet de détailler largement les réflexions qui pouvaient être faites à partir de cette problématique. 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 : le sujet est contextualisé, analysé, mis en tension, des références théoriques sont mobilisées de manière pertinente, au service d'une démonstration qui répond à une problématique clairement formulée.

Le jury déplore un grand nombre de copies hors-sujet, qui explique une nette augmentation des notes inférieures à 5/20. Beaucoup de candidats ont présenté des développements sans aucun rapport avec le sujet. Ce dernier est trop souvent pris comme prétexte à la mobilisation de connaissances non contextualisées qui ne peuvent alors être valorisées.

Les introductions sont moins courtes que les années passées et c'est une bonne évolution des copies. Cependant, les introductions longues sont souvent hors-sujet et ne réussissent à cacher les insuffisances, très fréquemment rencontrées dans les copies :

- La première partie de l'introduction doit permettre de montrer l'intérêt et l'actualité du sujet. Plusieurs cas de figure sont rencontrés :
 - o Cette phase est tout simplement oubliée et la dissertation commence par la définition des termes du sujet.
 - o Elle se résume à la présentation d'un exemple d'entreprise, sans tentative convaincante pour le relier au sujet ou l'exploiter pour en montrer l'intérêt.
 - o Trop rarement, l'exemple mobilisé est problématisé et utilisé pour mettre en évidence la tension du sujet.
- La définition des termes du sujet est expéditive, comme pour s'en « débarrasser ». Or, c'est un moment clé de l'introduction, qui permet à la candidate ou au candidat de faire preuve de sa maîtrise des concepts, et surtout de poser les bases de la « mise en tension » qui suivra. Parfois, un seul des termes du sujet est défini. Innover est souvent défini mais de façon très peu théorique, comme une succession d'exemples d'innovations connues et marquantes mais sans lien avec le sujet. Organiser n'est

parfois pas défini du tout ou de façon très succincte. Cela conduit à une absence totale d'articulation entre les deux termes du sujet. Parfois un autre concept est introduit, le plus souvent celui de la performance, de la stratégie ou des valeurs sans lien apparent avec le sujet proposé... Seul un travail rigoureux de définition peut éviter ce genre de travers.

- La phase de problématisation est sans aucun doute la moins réussie, dans la grande majorité des copies. Les candidats confondent la plupart du temps la problématique avec la formulation d'une question qui reprend, plus ou moins habilement, les termes du sujet, sous forme interrogative : « en quoi... ? », « dans quelle mesure... ? », « quels sont les enjeux... ? ». Dans d'autres cas, une multitude de questions sont juxtaposées, sans permettre de questionner le sujet, d'en discuter les termes (voir infra les conseils donnés aux candidats).

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 démonstration. Le résultat est une succession de phrases non articulées les unes aux autres.

Le jury note également une forme d'angélisme qui consiste à penser que les entreprises d'aujourd'hui sont nécessairement mieux que celles d'hier, qu'elles innoveront plus, qu'elles sont plus souples, plus coopératives et par là-même qu'elles favorisent l'innovation alors que les entreprises « d'avant », sans que cet avant ne soit défini, sont rigides et non performantes... Les phénomènes sont évidemment bien plus complexes et hétérogènes.

Le sujet proposé lie deux concepts. Une dissertation essentiellement centrée autour d'un concept, que ce soit innover ou organiser, n'est donc pas satisfaisante. Ce cas est très fréquent dans les copies. 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.

Beaucoup de copies révèlent un niveau de connaissances insuffisant (voire, dans certains cas, inexistant) : trop peu de références théoriques adaptées, une maîtrise approximative des concepts, révélant un manque de préparation à l'épreuve. Comme les années précédentes, le jury remarque qu'il existe encore des copies sans aucune référence théorique, qui se résument à une discussion générale, sans tentative de mobilisation du corpus de la discipline.

Les références théoriques sont aussi parfois saupoudrées sans être mises au service de la démonstration. Il ne suffit pas d'indiquer un auteur entre parenthèses. Certaines copies multiplient ainsi les références sans réelle pertinence ou efficacité. Le jury rappelle que la qualité d'une dissertation n'est pas proportionnelle au nombre d'auteurs cités.

Il est à noter que si certaines copies montrent une volonté d'illustrer les propos, trop nombreuses sont celles qui ne comportent aucun exemple, alors que le management est une discipline vivante, ancrée dans le réel, où les exemples mobilisables sont foison.

Enfin, les conclusions proposées, quand elles sont réalisées se résument le plus souvent à une synthèse du développement sans effort d'ouverture.

3.2- Commentaires sur la forme

Cette année encore, le jury a constaté une qualité insuffisante de l'orthographe et de la grammaire. Il rappelle que c'est une exigence fondamentale dans le cadre d'un concours de recrutement d'enseignants.

Certaines copies sont difficilement lisibles.

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

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 exposé de connaissances.

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 définition des termes, leur mise en tension jusqu'à la problématique qui en découle. La problématique ne saurait donc se résumer à une question reprenant plus ou moins habilement l'intitulé du sujet. Le canevas de dissertation proposé en annexe fournit un exemple de construction progressive d'une problématique.

La définition des termes, souvent considérée par les candidats comme une obligation dont on s'acquitte, est en réalité un moment clé, puisqu'elle permet de déceler puis de poser les problèmes. Elle est le gage de la précision de l'argumentation qui va suivre.

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, une mise en page soignée. Plus généralement, le plan est une preuve qu'un fil conducteur existe, qu'une démonstration est proposée. Attention néanmoins, 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, des exemples qui les illustrent, s'ils sont suffisamment exploités.

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 : approfondissement d'une idée, esquisse d'autres pistes de réflexion ou angle différent d'analyse du sujet.

Il est bon de rappeler que la contextualisation d'un sujet n'est pas seulement le fait de l'illustrer ou de montrer, coûte que coûte, l'actualité du sujet. C'est aussi sortir d'un propos universalisant. Beaucoup 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.

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. Ces différentes 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.

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

- D'ouvrages fondamentaux du management : théorie des organisations, stratégie, comportement organisationnel, 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 (Revue Française de Gestion, M@n@gement, Management et Avenir, l'Expansion Management Review, Economie et Management, 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.

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

ANNEXE – Canevas de réflexions autour du sujet

Le sujet proposé cette année repose sur la tension évidente entre les deux termes : innover et organiser. Ce sont des concepts très classiques en management et qui ne devraient donc pas poser de problèmes aux candidats. L'attention devra donc être portée sur la problématisation et l'articulation des deux termes en prenant bien en considération que les termes choisis sont des verbes ce qui est au cœur du développement souhaité. En effet, l'objectif n'est pas de traiter organisation et innovation comme deux éléments statiques qu'il s'agirait de combiner mais bien comme deux actions qu'il faut gérer de front. Cet aspect est important et ne doit pas être négligé.

« Organiser consiste, de manière synthétique, à réduire l'incertitude. Innover signifie exactement le contraire : tirer parti des incertitudes pour élaborer des produits, des projets nouveaux qui ne sont pas pensés par l'organisation » (Norbert Alter, 2005)

1. L'apparente opposition des termes

- Innovations qui viennent d'entreprises hyper-organisées/structurées type industrie pharmaceutique (algorithme qui testent des millions de molécules avec des micro-variations sur quelques éléments chez Roche. Importance des ressources techniques, financières et immatérielles (matière grise). Capacité à innover sur une base continue (3M, Siemens, Procter&Gamble ,...).
- À l'opposé, innovations complètement aléatoires où un individu est « tombé dessus par hasard » sans organisation, ressources ou moyens. Une application *smartphone* « mon Glucocomputer » développée par un médecin du CHU de Toulouse a été proposée et acceptée par Sanofi, BU diabète. Dans ce cas précis l'innovation a été trouvée par hasard à l'extérieur de l'organisation sans volonté initiale de l'entreprise et sans organisation préalable.
En 1885, John Pemberton met au point un nouveau médicament sous forme de sirop. Son mélange est à base d'extraits de noix de kola et de feuilles de coca, d'où son nom. Ce pharmacien met en vente son nouveau produit à la « sodafountain », dans sa pharmacie. Un jour, le serveur a l'idée de diluer ce sirop avec de l'eau gazeuse pour le servir à un client : le Coca Cola est né (Bellis, 2004).
Selon Ertzcheid et Gallezot (2003), le terme sérendipité a été inventé en 1754 par H. Walpole. Sa première définition était la suivante : « faire des découvertes, par accident et sagacité, de choses que l'on ne cherchait pas ».

Entre ces deux extrêmes, on va trouver des formes plus variées d'innovation :

- Open-innovation, co-innovation. Dans l'industrie automobile par exemple : montée en puissance des acteurs projets, des plateformes, co-développement des nouveaux modèles aux différents stades de développement,...
- Contexte d'innovation intensive (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006) ou la compétition par l'innovation. Ces auteurs traitent des capacités d'expansion de l'innovation. Exemple de Tefal pour l'innovation répétée. Les auteurs montrent comment l'entreprise a été capable de mettre sur le marché un flux continu de nouveaux produits, c'est notamment parce qu'elle a su organiser le développement continu de nouvelles poches de savoirs qui permettent d'améliorer les produits existants tout en donnant naissance à de nouveaux produits. Le cas des poêles anti-adhésives est le plus célèbre. Cette lignée, à l'origine de l'entreprise Tefal, relie les générations successives de poêles et le développement des compétences de la firme en matière de dépôt du Teflon sur l'aluminium et d'emboutissage de ce matériau. Par exemple l'adjonction de la compétence montage permet de passer de la lignée des poêles à celle des produits pour repas familiaux (gaufriers, raclettes).

On montre donc que l'innovation est protéiforme et peut s'inscrire sur un continuum allant du simple hasard à la planification la plus parfaite.

On revient aux termes du sujet et à la tension apparente entre eux :

Organiser et innover : deux logiques opposées ?

	organiser	innover
Horizon temporel	Passé	Futur
Rapport au risque	Aversion	tolérance
Modèle de décision	Maximisation sous contraintes	Sortir du cadre
Formalisation	Division du travail	transversalités
Ressources	Routines	Compétences dynamiques
Apprentissage organisationnel	Exploitation	Exploration
Optimisation	Éfficiency	Performance
Frontières de la firme	Délimitées	Ouvertes

2. Définitions des termes du sujet

- **Organiser :**

Définition du Larousse :

- S'occuper de chacun des éléments d'un ensemble de façon à constituer un tout cohérent et adapté à sa destination : il est chargé d'organiser le travail.
- Structurer quelque chose de telle manière : il a organisé le service en plusieurs secteurs.
- Préparer quelque chose dans ses détails, le combiner, en coordonner les divers éléments : organiser une conférence de presse, organiser une course.
- Être à l'origine d'une action, en avoir pris l'initiative et l'avoir préparée : organiser une révolte.
- Prévoir l'occupation, la répartition du temps ; aménager : organiser sa journée, ses vacances.
- Répartir des choses harmonieusement dans un espace : organiser les couleurs dans un tableau.

- **Question d'organisation = questions de structure**

Définition de structure : unité d'analyse et interaction des unités (Mintzberg)

Certaines organisations sont très hiérarchiques, contrôlées, standardisées donc par définition opposées à l'innovation. Il existe cependant des structures ad hoc comme la fonction « I » qui dépassent le traditionnel clivage « mécaniste » et « organique ». Mais on a aussi des structures plus informelles et plus souples (adhocratie) : hiérarchie faible, coordination informelle, décentralisation, qui seraient donc plus propices à l'innovation.

- **Innover/ innovation :**

Définition du Larousse :

Introduire quelque chose de nouveau pour remplacer quelque chose d'ancien dans un domaine quelconque.

Différents niveaux de l'innovation :

- La perception d'une nouveauté (Rogers 1982) : « *Une idée, une pratique, ou un artefact matériel qui est perçu comme nouveau par l'unité qui l'adopte* »
- Un contenu (Daft, 1982) : « *L'adoption d'un dispositif, un système politique, un programme, un produit généré de façon interne ou acheté à l'extérieur* »
- Le processus à travers lequel l'innovation se crée, se développe, se met en œuvre, se réinvente (Van de Ven 1986) : « *Processus de développement et de mise en œuvre d'idées nouvelles par des personnes qui, au cours du temps, s'engagent dans des transactions avec d'autres et ceci dans un contexte institutionnel.* »

Identification des phases de l'action d'innover (processus d'innovation - Rogers)

- phase de génération de l'innovation
- phase de développement de l'innovation
- phase d'adoption de l'innovation
- phase d'implémentation de l'innovation

Innovation managériale : l'innovation organisationnelle est une innovation non technologique de procédés qui comprend des pratiques, outils, procédés, techniques, structures, organisationnels et managériaux, nouveaux pour l'entreprise qui les adopte et qui ont pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des procédés organisationnels internes. (Dubouloz, 2013).

L'innovation organisationnelle est issue de la littérature économique, notamment de la typologie fondatrice de l'innovation de Schumpeter (1934) et pour laquelle l'innovation organisationnelle représente le cinquième type d'innovation, « a new way of organizing ». Selon Williamson (1975), l'innovation organisationnelle inclut aussi bien les changements de formes organisationnelles (de la U-forme, unitaire, à la M-forme...) que les systèmes et procédés organisationnels, tels que la comptabilité analytique, l'organisation des plannings de travail, la négociation collective ou la gestion du personnel. La littérature en management

s'est appropriée cette terminologie en la mobilisant toutefois dans deux perspectives : l'innovation au sein des organisations et l'innovation organisationnelle en tant qu'objet d'investigation spécifique.

Peut-on innover l'organisation ? Au sens intra-organisationnel, processus et résultat d'une décision avec l'essor des développements récents sur les IOM (innovation organisationnelle et managériale), « innovation administrative » (Daft, 1978), « innovation management » (Birkinshaw et al, 2008) ou « innovation managériale » (Damanpour & Aravind, 2012) ?

Mobilisation d'exemples : TQM, Système de Production Toyota ou Lean Management ou JAT, structure divisionnelle, comptabilité analytique, les tableaux de bord, ...

C'est aussi une innovation organisationnelle (The Toyota Production System – TPS) qui a permis à Toyota de devenir un exemple à suivre et de caracoler en tête du classement mondial des constructeurs automobiles ces dernières années¹ (Aoki, 1990; Ohno, 1988).

Concept de parcours d'innovation versus modèle séquentiel technology-push :

Gillette ne se contente pas de multiplier les nouveaux produits, elle orchestre plusieurs parcours d'innovation- nombre de lames, nombre de lamelles, dispositifs de vibration- qui sont déployés sur l'ensemble des produits et constituent des facteurs de différenciation.

3. Problématique

Angle à privilégier :

Si organiser c'est planifier et rigidifier, cela peut tuer l'innovation dans l'œuf mais on peut voir qu'organiser c'est aussi organiser l'innovation, voir le plan suivant.

Autre angle possible (la tension est cependant moins apparente) : La relation inverse entre innover et organiser : peut-on innover l'organisation ?

NB : Si la candidate ou le candidat, choisit de traiter les deux problématiques de façon concomitante, elle ou il doit vraiment être particulièrement agile pour trouver une problématique commune à ces deux axes.

4. Les éléments de développement

Ici l'objectif n'est pas de proposer un plan immuable mais plutôt d'organiser la réflexion autour des éléments qui doivent idéalement figurer dans la copie, même dans un ordre différent en fonction de la formulation de la problématique par la candidate ou le candidat. Nous avons opté pour une attaque du sujet « pourquoi/comment » de façon à balayer tous les aspects essentiels que peut revêtir celui-ci.

I. Faut-il s'organiser pour innover ?

L'objectif est donc ici de voir si les termes sont conciliables alors que la première réaction serait de dire non. Nous attendons donc de la candidate ou du candidat les deux réponses possibles :

- a. Non : Un processus chaotique
 - i. La destruction (Schumpeter) : Innover passe forcément par une remise en cause de l'ancien et donc pas une désorganisation de l'existant.
 - ii. L'intuition: Strategic intuition, Edison : « *innover c'est 1% d'intuition et 99% de transpiration* ». L'intuition ne peut être organisée par définition.
 - iii. L'heuristique : Essai, erreur, il faut se tromper pour réussir, impossibilité d'organiser l'erreur. « *Il faut embrasser de nombreux crapauds pour découvrir le prince charmant* », 3M
- b. Oui : Un processus ordonné
 - i. Innovation incrémentale : faire de la nouveauté sans détruire (Henderson et Clarke, l'innovation constructrice et modulaire).
 - ii. La rationalité : Simon, Cyert et March,... : on peut envisager d'organiser la réflexion de l'innovation de façon rationnelle malgré les limites de celle-ci.
 - iii. La planification : Organiser l'innovation sur tout le cycle de vie du produit (Rogers, rythme régulier de l'innovation) : il ne suffit pas d'innover, il faut aussi organiser le lancement de l'innovation et sa gestion pendant sa durée de vie. De même des entreprises comme Intel organisent l'innovation de façon à lancer des produits tous les 6 mois de façon parfaitement systématique et planifiée.

En partant du principe que la réponse à la question n'est pas évidente et qu'il existe des façons d'organiser et d'innover concomitantes, se pose la question du comment.

II. Comment s'organiser pour innover ?

Nous recensons ici tous les **systèmes, procédures et outils** propices à concilier les deux termes du sujet en envisageant également la possibilité d'organiser une innovation émergente. On peut distinguer deux types d'innovation : innovation d'exploitation et innovation d'exploration mais également les phénomènes intra, inter ou co-innovationnels. Une autre proposition est celle de différencier l'innovation délibérée et émergente et leurs organisations respectives.

- a . Les outils pour planifier : les outils de l'innovation délibérée
 - i. Les road-maps technologiques,...
 - ii. Les stage-gates process (entonnoir de l'innovation)
 - iii. Allocation des ressources
 - iv. La gestion de projet et ses outils

b. Les outils pour faire naître l'innovation : les outils de l'innovation émergente

- i. Organisations qui laissent du temps, de l'espace, des moyens pour innover : boîtes à innovation, temps pour l'innovation, fab labs
- ii. Open innovation
- iii. Crowd sourcing
- iv. Méthode AGILE : ne pas planifier à l'avance, multiples méthodes existantes : itératif, incrémental, adaptatif.

Entre ordre et chaos, certaines entreprises choisissent de ne plus innover et d'importer l'innovation de l'extérieur en faisant appel à des sociétés spécialisées. On voit donc ici toute la complexité d'innover et la nécessité de parfois sortir de l'organisation pour le faire.

5. Conclusion

Nous avons donc montré qu'il fallait un mélange d'ordre et de désordre à l'organisation pour innover. D'où l'exemple du Viagra de Pfizer et du rôle de la serendipité : on prouve que l'on peut organiser le chaos.

L'innovation est de plus en plus partagée par des écosystèmes complexes donc l'innovation dépasse le périmètre de l'organisation, d'où la nécessité d'une organisation inter-organisationnelle pour permettre à l'innovation d'émerger (pôle de compétitivité, clusters, alliances). Faut-il planifier l'émergence de l'innovation au niveau inter-organisationnel ?

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

Sujet : **SIMPLIFIER LE DROIT DE L'ENTREPRISE ?**

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de copies : 193	
Distribution des notes	
Moyenne	4,87
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,31
Répartition des notes	
Inférieures à 5	102
Comprises entre 5 et moins de 10	72
Comprises entre 10 et moins de 14	13
Égales ou supérieures à 14	6

Le nombre de candidats présentant l'épreuve de droit est en progression ces dernières années. On compte 193 candidats contre 171 en 2015 et 168 en 2014 (+ 12,86 % cette année contre + 1,78 % en 2015). De manière générale, l'augmentation est significative puisque la première épreuve ne comportait que 98 candidats, soit une hausse de 96,94 %.

Les candidats sont issus des cinq options suivantes : option A « Administration et ressources humaines », option B « Finance et contrôle », option C « Marketing », option D « Système d'information », option E « Production de services ». La meilleure moyenne est obtenue en option A et s'élève à 5,15. Les autres moyennes sont : option B 4,76, option C 4,44, option D 3,67 et en option E 4,96.

Une copie a été invalidée en raison d'une erreur de la candidate ou du candidat quant à la matière retenue.

La moyenne totale des notes est en baisse par rapport à 2015 : 4,87 contre 5,66. De façon générale, elle est plus faible que celle des sessions précédentes. Ainsi, la moyenne était 5,32 en 2014, 6,01 en 2013, 5,54 en 2012 et 6,23 en 2011. Cette baisse peut s'expliquer par l'augmentation du nombre de candidats.

L'écart-type reste relativement stable : 3,31 contre 3,54 en 2015.

La répartition des notes est sensiblement différente concernant les notes inférieures à 5 et celles comprises entre 10 et moins de 14. En effet, 102 copies - contre 74 en 2015 - ont obtenu une note comprise entre 0 et moins de 5 ; les copies dont les notes sont comprises entre 10 et moins de 14 sont en baisse : 13 - contre 19 en 2014. Les autres notes sont en proportions identiques puisque 72 copies - comme en 2015 - ont obtenu entre 5 et moins de 10 alors que 6 copies - comme en 2015 - ont obtenu une note supérieure ou égale à 14.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Pour traiter le sujet, *Simplifier le droit de l'entreprise ?*, six documents étaient à la disposition des candidats. Ces documents constituent des pistes de réflexion permettant d'orienter le sujet. Mais le recours aux seuls documents est insuffisant pour répondre à l'exercice. Les candidats doivent mobiliser leurs connaissances juridiques et une approche transversale du sujet est attendue, apte à démontrer leur maîtrise des concepts et notions juridiques.

2.2- Analyse du sujet

Le sujet, *Simplifier le droit de l'entreprise ?*, énoncé sous forme interrogative, invitait les candidats à mener une démonstration permettant, à partir de leurs propres connaissances et aidés des documents communiqués, d'apprécier objectivement le mouvement de simplification du droit de l'entreprise.

Six documents étaient fournis :

Document 1. Articles 4 et 1162 du Code civil. L'article 4, sanctionnant le déni de justice, soulève le problème de l'interprétation des lois trop complexes ou de la possible simplification par le juge. L'article 1162 renvoie à la question du rôle du contrat (et à l'article 1134 du même Code), qui peut suppléer les insuffisances de la loi, ou instaurer, en tant que loi des parties, un régime contractuel complexe.

Document 2. Loi du 20 décembre 2014 *relative à la simplification de la vie des entreprises et portant diverses dispositions de simplification et de clarification du droit et des procédures administratives*, article 23, I. Cette loi illustre le phénomène actuel de multiplication des lois exprimant cet objectif dans leurs intitulés et s'inscrit, comme d'autres, dans « le choc de simplification » annoncé par le Président de la République en 2013. Elle illustre aussi la multiplication des règles par voie d'ordonnances. Quant au fond, une ordonnance du 10 septembre 2015 (non mentionnée dans le document) a été adoptée, sur le fondement de l'article 23, I, 1°, de la loi, qui réduit le nombre d'actionnaires des sociétés anonymes non cotées à deux (C. com., art. L. 225-1, al. 2, mod.).

La loi envisage encore (art. 23, I, 2°) l'institution d'une liquidation amiable simplifiée des petites sociétés commerciales.

Document 3. Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance n° 2014-699 du 26 juin 2014 *portant simplification et adaptation du droit du travail*. Ce rapport fait mention d'une autre loi de simplification (celle du 2 janvier 2014) autorisant le gouvernement à légiférer par voie d'ordonnance, notamment en droit du travail. L'ordonnance simplifie ainsi les obligations de l'employeur, dans le respect des droits à l'information des salariés, en matière d'affichage (Titre I) ou de transmission de documents à l'administration (Titre II), en les assouplissant ou parfois en les supprimant. La simplification passe encore par la clarification de certaines dispositions jugées obscures (Titre III) concernant le délai de prévenance pour mettre fin à une période d'essai. Enfin, dans le même souci de clarification, des erreurs matérielles sont corrigées (Titre IV). Le document invite donc à envisager les différents aspects de la simplification.

Document 4. Article L. 145-9 du Code de commerce (mod. Loi du 18 juin 2014). En matière de baux commerciaux, la loi Pinel du 18 juin 2014 a permis de donner congé, non seulement par acte extra-judiciaire, mais aussi par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ce qui simplifie les formalités. Le document invite à confronter simplification des formalités et sécurité juridique, le contenu de la lettre recommandée pouvant être incomplet au regard des exigences légales (al. 5). Il conduit aussi à s'interroger sur les modifications incessantes des solutions légales, même au titre de la simplification, puisque la loi Macron du 6 août 2015 (non mentionnée dans le document) reprend finalement l'ancienne rédaction et ne permet plus que le recours à l'acte extra-judiciaire.

Document 5. Décision du Conseil constitutionnel n°2005-530 DC du 29 décembre 2005. Le document aborde la question de la complexité de la loi fiscale et des limites autorisées. Ainsi des motifs d'intérêt général sont-ils susceptibles de justifier la complexité de la loi. Le document permet d'évoquer l'objectif de valeur constitutionnelle d'intelligibilité et d'accessibilité de la loi.

Document 6. Article L. 645-11 du Code de commerce. Le texte décrit le rétablissement professionnel, créé par l'ordonnance du 12 mars 2014, concernant les débiteurs personnes physiques dont les actifs sont de faible valeur. Le document envisage une procédure simple, peu coûteuse et efficace pour ces « petits » débiteurs en difficulté.

Dans l'introduction, il convenait de définir les termes du sujet et d'en préciser les enjeux. Le constat de la complexité du droit de l'entreprise et ses manifestations devait être fait : modifications incessantes (doc. 4), multiplication des règles de droit, des sources (doc. 2, droit de l'Union européenne, *soft law*...). La question se posait aussi au regard, notamment, des règles traditionnellement plus simples du droit commercial. Le « Discours préliminaire du premier projet de Code civil » de Portalis pouvait être évoqué. Cela étant, il devait être noté que la simplification doit aussi respecter des impératifs supérieurs tirés, notamment, de l'intérêt général. Ainsi, les différents aspects et objectifs du mot « simplifier », dans le cadre de ce sujet, devaient être envisagés.

La problématique portait sur les moyens, les limites et les conséquences de la simplification du droit de l'entreprise. Il pouvait ainsi être relevé que la simplification doit être effectuée dans un cadre défini et conduit à l'adoption de différentes mesures.

Ainsi, dans une première partie, le cadre de la simplification pouvait être tracé.

Tout d'abord, simplifier le droit de l'entreprise permet de poursuivre certains objectifs tels que ceux de satisfaire l'efficacité économique du droit de l'entreprise (primordiale dans un contexte de mondialisation), rendre la loi accessible et intelligible (doc. 5 – objectif à valeur constitutionnelle) ou améliorer la qualité substantielle de la règle de droit au profit des citoyens et des justiciables (le juge accomplit sa mission dans ce cadre : doc. 1 – C. civ., art. 4). Moins fondamentalement, il peut aussi s'agir de rectifier des erreurs matérielles (doc. 3) ou de supprimer des règles désuètes (par exemple, la loi Macron du 6 août 2015 a supprimé la surenchère du sixième des créanciers en cas de vente du fonds de commerce).

Mais, par ailleurs, la simplification connaît des limites notamment fixées par l'intérêt général (doc. 5). Dans une certaine mesure, la rigidité des règles de droit peut devoir être maintenue pour des impératifs de transparence ou d'information surtout s'il est question de grandes

entreprises (règles de fonctionnement du marché boursier, règles du droit des sociétés, du droit des entreprises en difficulté, du droit du travail, du droit de l'Union européenne, par exemple). Le respect des droits des salariés et des employeurs (doc. 3), des contribuables (doc. 5) doit encore être assuré. En outre, la sécurité juridique peut être remise en question par trop de simplification (doc. 4, doc. 5).

Ensuite, dans la seconde partie, les mesures de simplification pouvaient être détaillées.

Ainsi, certaines contraintes formelles sont-elles allégées en droit du travail, concernant des obligations en matière d'affichage (doc. 3). La loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 a permis à l'auto-entrepreneur ne pas devoir s'immatriculer, notamment, au registre du commerce et des sociétés (cela étant, la loi Pinel du 18 juin 2014 leur impose finalement cette obligation). En matière de baux commerciaux, la loi Pinel du 14 juin 2014 (doc. 4) réalise une simplification des formalités permettant de donner congé (mais la loi Macron du 6 août 2015 impose à nouveau la réalisation d'un acte extra-judiciaire). Enfin, par exemple, l'insaisissabilité de droit de la résidence principale de l'entrepreneur individuel (et non plus par déclaration notariée) est instituée (C. com., art. L. 526-1, al. 1^{er}, mod. Loi Macron du 6 août 2015).

En outre, les règles de fonctionnement des entreprises sont aussi simplifiées. Depuis quelques années, on constate un mouvement de « contractualisation » du droit des entreprises en difficulté, du droit des sociétés ou encore du droit du travail qui bénéficie davantage, mais non exclusivement, aux grandes entreprises. Cette contractualisation peut aussi être un danger pour les entreprises (surtout pour les plus petites) qui utilisent parfois mal la liberté contractuelle qui leur est laissée (doc. 1 – C. civ., art. 1162 – et l'exemple de la liberté de rédaction des statuts de la société par actions simplifiée pouvait aussi être donné). La simplification permet encore de créer des outils appropriés aux petites entreprises : il en est ainsi de la possibilité de constituer des sociétés anonymes non cotées avec seulement deux actionnaires (tout en relevant que les règles de fonctionnement des sociétés anonymes sont complexes - doc. 2) ; l'institution de l'entrepreneur individuel à responsabilité limitée, du rétablissement professionnel (doc. 6) et le projet d'une liquidation amiable simplifiée vont également en ce sens (doc. 2).

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

La quasi-totalité des candidats se réfèrent aux documents ou, à tout le moins, à certains d'entre eux. Mais, souvent, leur analyse n'est pas satisfaisante car ces documents ne sont pas compris.

Les connaissances des candidats sont inégales, parfois très insuffisantes. Les lois les plus récentes sont rarement connues alors que les réformes en Droit, en général, et en droit de l'entreprise en particulier, se multiplient ces dernières années. Des connaissances à jour sont indispensables.

Certains candidats axent leur travail sur les seuls domaines juridiques qu'ils connaissent – par exemple, le droit social, le droit de la concurrence ou le droit fiscal – oubliant que le sujet est transversal et couvre l'ensemble des branches du Droit. D'autres concentrent une partie

de leur démonstration sur les débats menés au sein du Parlement quant à des projets de loi qui, ne constituant pas le droit en vigueur, ne méritent pas de longs développements. Enfin, les opinions personnelles des candidats, par exemple quant aux réformes déjà menées ou à mener, n'ont pas à être exprimées dans ce type d'exercice.

Par ailleurs, beaucoup de copies sont seulement descriptives.

3.2- Commentaires sur la forme

L'épreuve « consiste à répondre de façon structurée au sujet posé en se fondant sur des éléments fournis dans le dossier mais aussi en apportant ses connaissances personnelles et des exemples ». Elle ne consiste pas en une note de synthèse des documents annexés, mais en la rédaction d'une dissertation à partir du sujet donné. Or, trop de candidats se sont contentés de paraphraser ou résumer les documents sans se livrer à une analyse personnelle.

Certaines copies ne font apparaître aucun plan alors que l'exercice requiert un plan clairement énoncé et apparent par exemple en deux parties et deux sous-parties.

Le vocabulaire juridique n'est pas toujours maîtrisé (par exemple : un article du Code de commerce qui « stipule »). Il faut aussi prendre garde à ne pas recourir à des concepts des sciences économiques ou du management qui n'ont aucune réalité juridique. Il en est ainsi de l'expression « parties prenantes ».

L'introduction est fréquemment succincte. Les termes du sujet ne sont pas toujours définis.

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

4. Conseils aux candidats

Une nouvelle fois, il importe d'attirer l'attention sur les modifications apportées, depuis 2012, à l'épreuve écrite de droit qui est une « composition à partir d'un dossier portant sur les éléments du droit et sur le droit des affaires ». L'épreuve consiste à répondre de façon structurée au sujet posé en se fondant sur des éléments fournis dans le dossier et aussi en apportant ses connaissances personnelles et des exemples. Les connaissances doivent être à jour des dernières modifications réalisées afin de révéler le droit en vigueur.

On attend des candidats une dissertation et non une synthèse des documents ni un survol de ceux-ci. Au surplus, le dossier ne peut remplacer les connaissances exigées de la candidate ou du candidat. Elle ou il ne saurait limiter sa réflexion et ses développements aux seuls documents composant le dossier. Mais elle ou il doit les prendre en considération, sinon il risquerait de ne pas traiter le sujet dans son ensemble.

Dès lors qu'il s'agit d'une dissertation juridique, les conseils habituels conservent leur pertinence. Ainsi, en présence d'un sujet de synthèse, les candidats mettront en évidence les principes et les règles fondamentaux. À cet égard, ils indiqueront les textes de loi et la jurisprudence applicables. Il leur est donc conseillé d'acquérir une solide formation dans les disciplines couvrant le champ du programme, tant dans leurs dimensions nationales

qu'européennes. La maîtrise rigoureuse de connaissances juridiques est indispensable à la l'exercice.

L'acquisition de ces connaissances, et leur mise à jour, repose sur la lecture d'ouvrages de référence, la consultation régulière des revues juridiques et la compréhension du sens des décisions de justice. Un nombre infime de candidats se réfère à des auteurs ou évoquent d'éventuels débats doctrinaux.

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'ordonnancement 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.

Nous ne saurions trop conseiller aux candidats de se préparer à cette épreuve en s'exerçant à des compositions réalisées dans les conditions du concours.

COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR L'ÉCONOMIE**Sujet : Le chômage est-il contrôlable ?****1. Les résultats de la session 2016**

Nombre de copies : 522	
Distribution des notes	
Moyenne	4,58
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0
Écart-type	3,59
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	329
Comprises entre 5 et moins de 10	137
Comprises entre 10 et moins de 14	39
Égales ou supérieures à 14	16

Cette année est marquée par une diminution du nombre de candidats ayant composé en économie (522 en 2016 contre 573 en 2015). Néanmoins, cela reste plus élevé qu'en 2013 et 2014 qui comptaient respectivement 472 et 503 candidats.

La moyenne a très légèrement augmenté puisqu'elle s'est établie à 4,58/20 cette année contre 4,34 pour la session 2015. L'écart-type est resté stable puisqu'il s'est établi à 3,59 cette année contre 3,58 en 2015.

Comme les années antérieures, le jury a utilisé la quasi-totalité des notes possibles puisque les notes attribuées vont de 0 à 18/20.

16 candidats (soit 3% des copies, contre 2,74% en 2015) ont proposé de « très bonnes » prestations et ont ainsi pu obtenir une note supérieure à 14/20. Le jury a apprécié la qualité de leur argumentation et leur capacité à structurer leur réflexion.

39 candidats ont proposé de « bonnes » prestations (notes comprises entre 10 et 14), soit 7,47 % du total (contre 6,63 % en 2015). Il s'agit de candidats proposant une argumentation pertinente mais dont la copie présente quelques lacunes sur la forme et/ou sur le fond.

137 copies, soit 26,25 % du total (contre 25,31 % en 2015), ont été jugées « insuffisantes » (note comprise entre 5 et 10). Très schématiquement, cela regroupe deux types de prestations. (1) Un premier groupe de candidats a bien cerné les enjeux du sujet, mais leur travail démontrait d'importantes lacunes dans la maîtrise des mécanismes économiques de base. (2) Le second groupe rassemble des candidats qui disposaient des connaissances de base qui n'ont pas réussi à les organiser autour d'une démonstration claire et cohérente.

Enfin, 329 copies (63 % du total, contre 65 % en 2014) ont été jugées « très insuffisantes » (note inférieure à 5). Ces copies présentent de graves défaillances dans la connaissance des mécanismes économiques de base, mais aussi dans leur capacité à construire un plan

autour d'une problématique qui interroge le sujet. **Des exemples de copies sont en ligne sur le site <http://www.devenirenseignant.gouv.fr/>.**

2. Le sujet

2.1- Présentation des documents

Les documents qui figuraient dans le sujet étaient très utiles pour agrémenter la réflexion des candidats.

Le graphique du document 1 représentait l'évolution moyenne de la protection des travailleurs réguliers contre les licenciements individuels et collectifs entre 2008 et 2013 dans les pays de l'OCDE et du G20. On y observait que les licenciements individuels étaient plus souples depuis le début de la crise, tandis que les conditions pour le recours aux licenciements collectifs étaient plus restrictives. Il s'agissait évidemment d'une moyenne et les réglementations peuvent être bien différentes d'un pays à l'autre.

Le document 2 résumait les droits et les devoirs des chômeurs dans différents pays. Tout d'abord, il y était fait mention de l'ouverture des droits des chômeurs. Mais il détaillait aussi les délais de carence, le moment du premier entretien et le pointage auquel les chômeurs doivent s'astreindre.

Dans le document 3, il fallait observer que la crise avait substantiellement augmenté le taux de chômage de long terme des jeunes et des personnes de faible niveau d'instruction dans les pays de l'OCDE. L'effet d'hystérèse est donc très disparate selon l'âge et selon le niveau d'instruction.

Le sujet nécessitait de circonscrire la notion de « chômage ». Le document 4 permettait alors de rappeler les principales différences entre la mesure du chômage au sens du Bureau International du Travail (BIT), et le nombre de demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) tel que défini par Pôle emploi. Le graphique qui suivait montrait que l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi de catégories A, B et C, s'expliquait principalement par l'évolution du nombre de demandeurs d'emploi n'ayant exercé aucune activité (catégorie A). On observe aussi une très forte hausse des demandeurs d'emploi depuis le début de la crise en 2007-2008.

Le document 5 propose une approche « contrefactuelle ». Il s'agit d'identifier les effets des différentes politiques de l'emploi en France. Pour cela, on détermine la trajectoire de la courbe du taux de chômage si les mesures gouvernementales n'avaient pas été mises en place. L'écart entre la courbe observée et la courbe fictive est ensuite décomposé pour représenter l'importance de chacun des outils de politique de l'emploi. On observe ainsi que les contrats de générations n'ont pas eu l'effet escompté. En revanche, le Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) et les allègements de cotisations sur les bas salaires, le contrat unique d'insertion - contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE) pour le secteur non-marchand, ou encore les contrats d'avenir semblent avoir limité la hausse du chômage.

Le document 6 montre que la France propose un système d'assurance chômage très protecteur contrairement à l'Allemagne, au Royaume-Uni ou encore à l'Italie.

Le document 7 reprenait la distinction proposée par Keynes lui-même entre le chômage volontaire et le chômage involontaire. Trop de candidats ont mal compris ce texte, en considérant que pour Keynes le chômage ne pouvait être que volontaire. Ce qui est un

contresens !

Enfin, dans le document 8, on retrouvait la définition du chômage naturel au sens de Milton Friedman. Il s'agissait ici d'inviter les candidats à discuter l'importance des anticipations, de la flexibilité des prix, de la distinction court terme / long terme...

2.2- Analyse du sujet

La définition du « chômage » est conventionnelle puisque cela requiert de définir des critères pour délimiter cet ensemble. Ainsi, il n'y a pas de bijection entre les chômeurs au sens du BIT, et les demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM).

De plus, la formulation du sujet invitait les candidats à mener une réflexion sur le caractère « contrôlable » du chômage ou non. Ce terme polysémique ne pouvait se limiter à l'étude de l'efficacité des politiques de relance, comme l'ont fait certains candidats. Il fallait alors distinguer le chômage en tant qu'agrégat macroéconomique, et la période de chômage propre à un individu donné.

Concernant l'analyse du chômage en tant qu'agrégat, il faut distinguer le chômage de court terme / long terme, les différences selon l'âge ou selon le niveau de qualification, le chômage par secteur d'activité ou par zone géographique... Tous ces éléments sont essentiels afin d'identifier les outils de politique économique les plus efficaces. L'analyse des politiques conjoncturelles devait s'appuyer sur la courbe de Phillips et ses limites, sur IS-LM, sur AS-AD... Concernant les politiques structurelles, il fallait notamment mentionner les politiques de l'emploi ou bien encore les politiques de croissance. Le jury attendait d'ailleurs que les candidats rappellent la loi d'Okun (1962) qui explicite le lien entre la croissance et le chômage. Il était indispensable d'appuyer ces arguments sur les principales théories du marché du travail, mais aussi sur les analyses du niveau de l'emploi. Le jury regrette que ce socle de connaissances ne soit trop souvent que très imparfaitement maîtrisé par les candidats.

Par ailleurs, le sujet invitait ainsi à discuter la possibilité de contrôler les chômeurs, i.e. identifier le niveau d'efforts qu'ils fournissent durant cette période pour retrouver un emploi. Au sens du BIT, un chômeur est une personne sans emploi qui doit avoir entrepris des démarches actives de recherche d'emploi et qui doit être disponible pour en occuper un. Il fallait alors mobiliser les modèles d'arbitrage travail-loisir, la théorie du *job search*... pour connaître les effets des politiques d'indemnisation du chômage (montant, durée, dégressivité, conditionnalité...). On pouvait également s'intéresser aux incitations, fiscales notamment, pour retrouver un emploi.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Analyse des documents

Les éléments statistiques fournis dans les documents ne sont pas maîtrisés. Par exemple, certains candidats ont lu le document 3 comme la description des taux de chômage par genre, par âge et par qualification, alors qu'il s'agissait du taux de chômage de long terme. Les candidats doivent analyser les informations qui leur sont fournies en identifiant précisément la source, la période et le-s pays étudié-s, les unités de mesures en cas de grandeurs quantitatives...

Les interprétations sont parfois hésitantes et maladroitement. Il est par exemple étrange de

trouver dans plusieurs copies « 4 000 milliers » au lieu de « 4 millions ».

Maîtrise des concepts économiques

Sur le fond, le sujet ne présentait pas de difficulté majeure. La littérature portant sur le chômage, le travail et l'emploi est suffisamment abondante pour que les candidats aient de la matière pour nourrir leur réflexion.

Toutefois, le jury a pu constater que ces bases ne sont pas toujours maîtrisées par les candidats. Par exemple, le texte de Keynes n'a pas toujours été bien compris en soutenant que, pour ce dernier, le chômage ne pouvait être que volontaire... De même la notion de chômage naturel n'est pas bien comprise.

3.2- Commentaires sur la forme

Sur la qualité de rédaction

En premier lieu, nous souhaiterions rappeler aux candidats que toute copie doit pouvoir être lue sans difficulté par le jury. Il est donc indispensable d'éviter les écritures microscopiques et il est conseillé de passer des lignes dès que nécessaire.

Il faut également rappeler que la multiplication des fautes d'orthographe et des erreurs de syntaxe nuit grandement à la qualité du travail rendu. En outre, si l'utilisation de faits récents est valorisée, mieux vaut éviter d'écarter le nom de personnalités. Ainsi, le « h » de la ministre du travail Mme El Khomri a-t-il vogué au gré des copies...

Nous devons également rappeler aux candidats que les jugements de valeur personnels, et qui plus est souvent infondés, n'ont pas lieu d'être dans les copies de concours. L'approche doit être la plus scientifique possible. L'argumentation doit reposer sur des mécanismes identifiés dans la littérature économique, et illustrés par des exemples contemporains ou issus de l'histoire économique.

Sur la méthodologie de la rédaction

Comme les années antérieures, le jury souhaite rappeler aux candidats que cette épreuve ne doit pas être considérée comme un exercice de synthèse de documents. Il est nécessaire d'enrichir votre travail par des connaissances théoriques et des exemples personnels.

Mais il est également nécessaire de souligner que les sujets ne sont pas des prétextes pour énumérer ses connaissances en économie du travail, sans chercher à répondre à la question posée. Il est indispensable de proposer une problématique à laquelle il faudra répondre ensuite. Néanmoins, la problématique ne doit pas dénaturer le sujet. Ainsi, trop de candidats ont considéré que le sujet se résumait à la question « peut-on lutter contre le chômage ? », ce qui ne correspondait pas au sujet initial.

Quelques copies n'ont, de toute évidence, pas suffisamment pris le temps de travailler sur la méthodologie de l'épreuve. Voici les principaux écueils observés :

- Certaines copies ne comportent que quelques paragraphes. Chacun d'eux est consacré à la synthèse d'un document.
- D'autres présentent un paragraphe « introductif » bien trop insuffisant pour comprendre les enjeux du sujet.
- Quelques copies ne vont jamais à la ligne, ou au contraire, y vont systématiquement

après chaque phrase. Cela dénote une réflexion peu ou mal structurée.

- Quelques candidats proposent des dissertations très déséquilibrées. Cela provient soit d'un problème de gestion du temps, soit d'un problème dans l'organisation des idées.
- En outre, certains dissocient complètement les théories et les faits, tandis que l'objectif de cet exercice est de montrer que les théories sont nécessaires pour comprendre les observations.
- Enfin, trop de copies ont des propos décousus. Les candidats passent d'une idée à une autre sans lien les unes avec les autres, ce qui démontre un manque de pédagogie et n'augure pas d'un raisonnement de qualité.

4. Conseils aux candidats

La préparation de l'épreuve

Les candidats doivent au moins maîtriser les concepts et les mécanismes de base de l'analyse microéconomique et macroéconomique. De nombreux ouvrages réussissent à être succincts et accessibles, tout en restant rigoureux. Il est important d'y consacrer le temps nécessaire, et de n'aborder les thématiques plus complexes qu'une fois que ce socle minimal de connaissances est acquis.

Mais pour compléter sa préparation 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.

Méthodologie de la dissertation

Nous rappelons ici aux candidats quelques conseils qui permettent de produire une copie de qualité.

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...

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 la candidate ou le candidat va chercher à répondre. Elle doit être claire et elle ne doit pas dénaturer le sujet initial.

Le plan

Le plan doit être clair et cohérent. Un plan fournit au moins deux informations au jury :

- La capacité de la candidate ou du candidat à organiser ses idées et à pouvoir les transmettre avec habilité. Cette qualité appartient au socle de compétences requises pour devenir enseignant.e.
- 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 la correctrice ou 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.

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.

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 candidats doivent prendre l'habitude de lire des tableaux, des schémas et des graphiques. De nombreuses revues, des rapports d'institutions économiques, ou bien encore des quotidiens économiques permettent de se familiariser avec cet exercice. Les documents qu'ils proposent sont souvent suivis d'analyses qui permettent d'en comprendre le sens et la portée.

Les documents fournis dans le sujet sont complémentaires et non substituables aux connaissances personnelles. Ils ne sont là que pour appuyer les arguments mobilisés. Un candidat ou une candidate ne peut espérer épouser toutes les dimensions du sujet uniquement à partir des documents fournis.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

Sujet : Cas TRADEL SAS

1. Les résultats de la session 2016

	2014	2015	2016
Nombre de copies	192	212	219
Distribution des notes			
Moyenne	5, 37	5, 32	5, 06
Note la plus élevée	14, 5	15, 5	15
Note la plus basse	0, 5	0, 38	0, 5
Écart-type	2, 77	3, 02	2, 88
Répartition des notes en %			
Inférieures à 5	83 (43, 2%)	97 (45, 8%)	125 (57, 34%)
Comprises entre 5 et moins de 10	96 (50%)	100 (47, 2%)	78 (35, 78%)
Comprises entre 10 et moins de 14	13 (6, 8%)	13 (6, 1%)	14 (6, 42%)
Égales ou supérieures à 14		2 (0, 9%)	1 (0, 46%)

La moyenne de cette session est inférieure à celles des années précédentes. La répartition montre aussi une forte concentration de copies dont la note est inférieure à 5 (57, 34% des copies) et une seule copie au-dessus de 14.

Deux facteurs nous semblent pouvoir expliquer au moins partiellement cette situation. D'une part, le sujet était centré sur des problématiques de gestion des ressources humaines (RH) d'actualité qu'une candidate ou un candidat mal préparé.e pouvait ne pas avoir intégré. De plus, un choix de l'option par défaut peut ne pas favoriser un investissement suffisant dans la préparation ce qui pourrait se traduire par ces résultats en baisse. Ces deux éléments d'analyse sont intégrés dans les conseils aux candidats.

2. Le sujet

1.1- Présentation du sujet

Le cas décrivait dans un premier temps, le contexte d'un groupe international appartenant à la filière béton puis, dans un second temps, le site de production de Beaucaire appartenant à ce groupe. Il présentait un contexte comportant des problématiques de gestion des ressources humaines (GRH) et d'organisation à articuler sur les deux niveaux. Le contexte montrait qu'au niveau du site de production, la GRH était prise en charge - sans fonction RH - par des « opérationnels », à l'instar du modèle « arbitraire » relativement classique dans les PME. Les annexes mettaient en évidence une politique globale de GRH au niveau du groupe, adossée à des valeurs de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), avec un difficile partage des rôles (notamment pour le recrutement) entre le siège et le site de production. Les meilleures copies ont intégré ce double aspect du contexte. Par exemple, les analyses des candidats autour de la mise en place du changement ont intégré la politique du siège et aussi l'aspect opérationnel pour ne pas s'opposer aux identités professionnelles. La réflexion autour d'une méthodologie de veille a pris en compte le fait que les acteurs en charge de ce projet ne sont pas des spécialistes RH et qu'il existe un département RH au siège qui peut aider/normaliser/diriger/valider les réalisations.

En qualité de consultant.e la candidate ou le candidat devait traiter deux dossiers :

- l'un axé sur le renforcement de la prévention de la pénibilité au travail dans l'usine de Beaucaire (dossier 1),
- l'autre sur le processus de recrutement du nouveau préventeur sécurité et de la pertinence d'une marque employeur pour le groupe (dossier 2).

2.2- Analyse du sujet

Dans le premier dossier, il était demandé à la candidate ou au candidat de valoriser ses connaissances juridiques sur le thème de la pénibilité au travail, de réaliser une mise en perspective de ce thème avec la réforme des retraites de 2010, dans un contexte d'allongement de la vie au travail pour des catégories professionnelles exposées aux facteurs de pénibilité. La candidate ou le candidat était invité.e à en relever les enjeux d'un double point de vue : pour la ou le salarié.e, pour la performance de l'entreprise. Il devait analyser le contexte du site de Beaucaire autour de la problématique suivante : comment prévenir la pénibilité au travail dans l'entreprise dans une perspective de long terme ? Un plan de prévention finalisé n'était pas attendu. En revanche elle ou il devait mener une analyse structurée, cohérente, argumentée du contexte pour montrer que l'approche de l'entreprise se centrait d'abord sur les principales contraintes légales (santé et sécurité) pour s'enrichir d'une approche plus globale sur les conditions de travail afin de s'orienter vers la promotion de la qualité de vie au travail (QVT). Les meilleures copies ont souligné que les risques psychosociaux étaient complètement occultés de la demande l'entreprise. Les bonnes copies ont préconisé une meilleure compréhension des conditions d'exposition en situation réelle de travail pour mettre à jour les facteurs de risques physiques et surtout psychiques. Elles ont souligné l'existence de facteurs protecteurs (expériences professionnelles, collectif de travail, reconnaissance, ressources disponibles, fortes identités). Dans leurs préconisations, les candidats devaient ouvrir les champs de solutions

RH (organisation du travail, accompagnement du changement, construction et sécurisation des parcours professionnels, promotion, mobilité, formation) afin de favoriser une politique RH volontariste permettant de différencier les identités professionnelles pour faciliter les reconversions. Des références théoriques récentes sur le thème de la QVT permettaient de souligner que l'objectif de la démarche était de « penser le contenu du travail » pour mieux faire face aux exigences croissantes de performance des équipes et donner du sens au travail. (Y. Clot, E. Abord de Chatillon, M. Detchessahar..).

Enfin dans sa dimension opérationnelle, ce premier dossier préconisait la mise en œuvre d'une méthodologie de veille informationnelle. Les bonnes copies ont défini clairement le concept de « veille informationnelle » en montrant sa pertinence dans le contexte. Elles en ont énoncé des étapes : de l'identification des champs de veille à la mise en place du dispositif technique en cohérence avec le SI de l'entreprise. Les appuis théoriques attendus se trouvaient au carrefour de plusieurs champs disciplinaires : sciences de l'information et de la communication, management et gestion des ressources humaines (Lesca, Baumard, Ansoff, Beysseyre des Horts, Wright...).

Dans le deuxième dossier, étaient évaluées les connaissances de la candidate ou du candidat sur le thème du recrutement et sa capacité à replacer cet outil RH dans le contexte de l'entreprise. La logique du questionnement était de passer d'une vision large à des questions opérationnelles pour élargir et enfin synthétiser. Les éléments du contexte qui devaient être pris en compte étaient les suivants : au niveau RH, forte contradiction entre la taille de la filiale et la formalisation du siège, au niveau culture d'entreprise : des valeurs adossées à la RSE et aux identités professionnelles, au niveau du changement : contexte en évolution dans un environnement turbulent.

Ces trois dimensions devaient se retrouver dans le diagnostic. Les meilleures copies ont pris appui sur les points suivants : limites du modèle rationnel, problèmes de justice organisationnelle, aspects culturels sur l'identité métier, jeux politiques d'acteurs. Les présentations trop axées sur une analyse du processus ont oublié les aspects notamment culturels et politiques. Il était attendu une mise en évidence claire des points positifs et des problèmes et l'utilisation de cadre théoriques pertinents. Dans sa dimension opérationnelle ce dossier proposait aux candidats de porter un regard critique et théorique et pas seulement technique sur la notion de SIRH (système d'information ressources humaines). Les recherches sur les systèmes d'information sont nombreuses et soulignent la nécessité de dépasser une vision purement technologique du SI. La candidate ou le candidat était invité.e à prendre du recul et à ne pas se limiter aux aspects techniques (organisation des données). Les bonnes copies ont montré une vision large du SIRH, et des savoirs solides sur structuration d'une base de données. La problématique de la marque employeur dans le contexte permettait d'évaluer la capacité de la candidate ou du candidat à actualiser et à enrichir ses connaissances sur ce thème RH qui fait l'objet de nombreuses publications scientifiques. L'approche théorique se trouvait conjuguée à une démarche plus opérationnelle (plan de communication) qui permettait de repérer la capacité de la candidate ou du candidat à contextualiser de façon réaliste et pertinente.

La dernière question du dossier, peu habituelle dans un cas d'agrégation, permettait d'élargir la réflexion. Elle constituait une forme de généralisation pour évaluer la capacité de la candidate ou du candidat à prendre du recul par rapport au cas traité et montrer ses compétences pour une démarche récurrente lors de la conception de séquences pédagogiques. Le jury a bien conscience de la difficulté de cet exercice en fin de devoir. Les

très bons candidats ont fait preuve d'originalité dans les cadres théoriques utilisés et ont procédé à une démonstration rigoureuse par une approche didactique affirmée. La présentation de connaissances non contextualisées ou au contraire une démonstration centrée sur le cas traité ne correspondaient pas aux attentes du jury pour cette question.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Cette année encore et malgré nos recommandations, les candidats ont très majoritairement choisi d'exploiter des connaissances ordinaires et des auteurs généralistes jugés – à tort - incontournables. Les connaissances RH sont trop superficielles et le cas a souvent été traité sous l'angle « management des organisations » négligeant de facto les champs notionnels fondamentaux de la GRH. Le jury regrette que les candidats ne se livrent que très rarement à un travail de définition rigoureux des notions et des concepts clés abordés par le cas.

Les outils proposés sont déconnectés de la réalité et relèvent d'une analyse peu approfondie des annexes. Les questions font certainement l'objet d'une lecture trop rapide, ce qui entraîne des réponses incomplètes. Quand elles sont pertinentes, les réponses restent très partiellement ébauchées et les documents créés sont souvent incomplets et inexploitable en l'état. Il apparaît que les candidats ne s'interrogent pas suffisamment sur la finalité et/ou sur l'intérêt de l'outil ou du document proposé.

Les bonnes copies sont celles qui ont su restituer des connaissances juridiques actualisées, des références théoriques, relativement récentes et variées, mises en perspective avec les problématiques du cas.

3.2- Commentaires sur la forme

Seul un très petit nombre de copies ont révélé des erreurs de syntaxe, de grammaire. Cependant le vocabulaire spécifique aux RH est parfois approximatif. Les copies sont majoritairement lisibles et bien écrites.

Les consignes contenues dans les questions n'ont pas toujours été respectées et les réponses apportées ne correspondaient pas, quant à leur forme, à ce qui était demandé. Le jury invite les candidats à soigner la forme des documents présentés et à s'interroger sur la finalité de l'outil réalisé dans le contexte.

Le jury rappelle que les réponses doivent être nécessairement structurées et que leur qualité d'argumentation doit être privilégiée. En effet, elles constituent pour le jury l'élément majeur d'appréciation des capacités de réflexion de la candidate ou du candidat.

4. Conseils aux candidats

Les candidats doivent connaître parfaitement le programme de l'épreuve pour une meilleure connaissance des attentes. Nous rappelons que la copie doit être anonyme et ne fournir aucun indice sur l'identité de la candidate ou du candidat.

Compte tenu de la durée de l'épreuve, les candidats doivent être capables d'estimer le temps qu'ils vont consacrer à chacun des dossiers et d'évaluer le temps moyen de

réalisation des travaux demandés. Cette aptitude ne peut s'acquérir que par l'expérience, ce qui suppose un entraînement régulier à ce type d'épreuve dans les conditions du concours.

Les candidats prêteront une attention particulière aux consignes données pour en saisir le sens et la portée. Pour optimiser leurs réponses, ils doivent toujours se demander si leur production (note, rapport, grille, tableau...) sera compréhensible et donc exploitable par sa ou son destinataire.

Les candidats doivent veiller à la présentation de leurs réponses et les accompagner systématiquement de tous les éléments nécessaires à leur compréhension, surtout lorsqu'il s'agit de proposer des outils d'aide ou de suivi d'une décision managériale. Les tableaux et schémas de synthèse, par exemple, sont bienvenus, s'ils sont commentés.

Ils veilleront à apporter des réponses précises, argumentées et à présenter des propositions opérationnelles pouvant être mises en œuvre efficacement dans l'entreprise plutôt que de suggérer des listes de piste générales sans contextualisation.

Outre la lecture de manuels de GRH, il est indispensable de lire régulièrement la presse ainsi que des ouvrages et des revues spécialisées dans les domaines de la GRH pour identifier les thèmes d'actualité et repérer les apports récents. De telles lectures devraient permettre aux candidats de se distinguer en mobilisant de manière pertinente des théories et des auteurs récents et ciblés au côté des théories et auteurs consacrés.

Les manuels fondamentaux sur ces sujets permettent en effet la maîtrise des repères et concepts de base (cette année, par exemple, l'évaluation, l'absentéisme...) auxquels les sujets font inmanquablement référence. Ceci dit, les candidats gagneront là encore en différenciation par une lecture méthodique des textes originaux des auteurs majeurs plutôt que par une lecture sélective d'ouvrages de synthèse. Une présentation claire de la contribution d'un auteur majeur sur le sujet traité est encouragée, plutôt qu'une simple liste d'auteurs.

Les candidats doivent impérativement maîtriser les outils de base de GRH comme indicateurs, tableaux de bord sociaux, plan de communication, ainsi que des outils statistiques de base (calcul de pourcentage et de taux de variation, notamment) utiles au traitement des données quantitatives pour en extraire des informations pertinentes et significatives.

De plus, les candidats doivent parfaitement intégrer qu'ils se présentent à un concours de recrutement de l'enseignement secondaire de haut niveau. Ils doivent donc avoir à l'esprit que la présentation des copies, l'expression écrite, l'argumentation, la cohérence de la réflexion, la structure logique de la réponse... traduisent des aptitudes pédagogiques à bien communiquer et à convaincre.

Enfin, le choix de cette option doit être pensé et une décision basée sur des critères d'exclusions par rapport aux autres options ne saurait être pertinente pour le niveau d'exigence de ce concours. Réussir cette étude de cas nécessite non seulement des connaissances générales en théorie des organisations mais surtout des savoirs précis en gestion des ressources humaines. La largeur du spectre des connaissances demandées n'est pas synonyme de superficialité.

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

OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

Sujet : l'établissement médical « LA PLATTE »

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de copies : 149	
Distribution des notes	
Moyenne	6,67
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,7
Écart-type	2,89
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	37
Comprises entre 5 et moins de 10	96
Comprises entre 10 et moins de 14	14
Égales ou supérieures à 14	2

La moyenne de l'épreuve est proche de celle de la session précédente. En revanche la répartition des notes diffère. L'amplitude est de 0,7 à 16 alors que l'an dernier l'échelle des notes s'étendait de 0 à 20. L'écart type est de 2,89 pour 4,23 en 2015. Cette année 65 % des notes se situent entre 5 et 10 ce pourcentage était précédemment de 35. Le nombre de copies diminue passant de 161 à 149.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas portait sur la gestion des établissements médico-sociaux. La structure juridique est celle d'une association relevant de la loi de 1901, l'établissement médical « LA PLATTE », qui à sa création se consacrait uniquement à l'épilepsie et a évolué vers la prise en charge d'autres pathologies. Il regroupe maintenant différentes structures (atelier protégé, établissement d'hébergement de personnes âgées dépendantes, foyer d'accueil médicalisé, ...) organisées autour de trois pôles :

- pôle sanitaire
- pôle médico-social
- pôle EHPAD

Les particularités comptables et fiscales liées au secteur étaient fournies en annexe.

Le sujet comprend trois dossiers.

Le premier dossier porte sur l'analyse des procédures mises en place par l'EHPAD.

La première analyse porte sur les opérations comptables propres à l'association. Les documents annexés permettent d'éclairer la candidate ou le candidat sur les problématiques comptables d'une association en conformité avec la réglementation comptable des associations. À partir d'une annexe relative aux indemnités de départ à la retraite, il est demandé aux candidats de réfléchir aux caractéristiques juridiques, fiscales et comptables des engagements de retraite.

La deuxième analyse porte sur les procédures de contrôle interne de l'EHPAD. En fonction des risques identifiés, à partir des différentes annexes, la candidate ou le candidat doit s'interroger sur des éléments qui peuvent remettre en cause la continuité de l'exploitation de l'EHPAD.

Le deuxième dossier porte sur l'analyse des charges de l'EHPAD.

Il comporte trois questions : la première concerne la répartition des charges entre les fonctions hébergement, dépendance et soins, la seconde cible la gestion de la masse salariale avec une analyse de son évolution et la troisième la mise en place d'un tableau de bord. Au total, il s'agit de questions a priori peu complexes mais qui demandent d'avoir bien compris la problématique que représente un EHPAD.

Le troisième dossier porte sur l'agrandissement du foyer d'accueil médicalisé par l'ajout d'une aile à un bâtiment existant. Différentes questions conduisent à évaluer le coût total du projet tel qu'il figurera à l'actif, à présenter quelques écritures caractéristiques relatives au traitement courant du projet et à l'inventaire. Une réflexion stratégique est proposée sur l'opportunité d'engager le projet tout en s'interrogeant sur le raisonnement à appliquer dans le cas d'une entreprise privée.

2.2- Analyse du sujet

Le sujet nécessitait de mettre en œuvre des compétences calculatoires et rédactionnelles. Il était équilibré dans la répartition de ces compétences et requerrait des connaissances en comptabilité, contrôle de gestion et finance dans des proportions variables.

Le premier dossier nécessitait une bonne maîtrise des mécanismes comptables d'une association et une bonne compréhension des documents annexés. La problématique générale portait sur l'analyse des risques dans une entité non lucrative qui doit respecter des critères de gestion et des ratios financiers significatifs imposés par les autorités de tutelle.

Le deuxième dossier ne posait pas de problèmes particuliers. La première question a été en général bien traitée ainsi que la deuxième qui demandait un calcul d'écart pour mesurer l'évolution de la masse salariale. En revanche, la réflexion sur les indicateurs jugés pertinents pour un tableau de bord a été souvent non aboutie. Les candidats ont proposé des indicateurs "traditionnels" pour un tableau de bord sans tenir compte du contexte très particulier de l'EHPAD, à savoir des soins et de l'hébergement à fournir à des personnes souvent en situation de dépendance. Dans ce cadre, il convient, en particulier pour les critères non financiers, de refléter les priorités de cette activité d'autant que les indicateurs sont aussi un moyen de contrôle de la structure par ses partenaires financeurs et de tutelle.

Le troisième dossier nécessitait une bonne maîtrise des règles comptables d'évaluation et de comptabilisation du coût d'entrée des immobilisations dans les comptes sociaux. À cela

s'ajoutait la particularité de la TVA pour un organisme tel que l'association de l'établissement médical ; la documentation étant donnée. L'enjeu des trois premières questions était de mettre en œuvre les règles comptables et de savoir s'approprier les subtilités générées par le secteur particulier à partir de la documentation. Il convenait également de justifier les choix opérés. Les deux dernières questions avaient pour objectif de vérifier si la candidate ou le candidat était capable d'adapter son raisonnement sur l'opportunité de l'investissement au secteur associatif.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Les candidats ne s'interrogent pas assez sur la problématique générale du sujet, à savoir la pertinence des outils de gestion dans une entité non lucrative. Ils ne se sont pas assez imprégnés de la lecture des annexes qui leur donnaient les informations sur les spécificités du domaine traité.

Les candidats ont rencontré des difficultés pour traiter le dossier 1 et plus particulièrement la partie relative aux caractéristiques des engagements de retraite. Certains ont également fait preuve d'une maîtrise très superficielle des ratios tant dans les aspects calculatoires qu'analytiques. Le dossier 2, et notamment la première partie, a été traité correctement, mais une minorité de candidats a rencontré des difficultés pour cerner les facteurs susceptibles d'influer sur la masse salariale. Les indicateurs du tableau de bord ont été rarement adaptés au secteur particulier de l'activité. Quant au dossier 3 on rencontre dans de trop nombreuses copies une maîtrise insuffisante des règles menant à la détermination du coût d'acquisition d'une immobilisation et à son enregistrement dans les comptes de l'entité. De nombreux candidats n'ont pas distingué le raisonnement conduisant à la décision d'investissement en fonction du type d'organisation.

3.2- Commentaires sur la forme

L'agrégation est un concours de recrutement d'enseignants. Il est important que les candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables, dans l'élaboration des tableaux, schémas. La majorité des copies ne respecte pas ces fondamentaux. 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.

4. Conseils aux candidats

Ils sont identiques à ceux des années précédentes. L'agrégation est un concours qui nécessite une préparation rigoureuse. Ainsi les candidats doivent mener une réflexion sur l'intérêt et la pertinence des outils dans le contexte 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. 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 la candidate ou 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 elle ou il est le plus confiant.e et d'établir ses priorités dans le temps à allouer à chaque dossier. Elle ou 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

Sujet : Cémoi

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de copies : 256	
Distribution des notes	
Moyenne	5,63
Note la plus élevée	14
Note la plus basse	0
Écart-type	3,00
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	122
Comprises entre 5 et moins de 10	107
Comprises entre 10 et moins de 14	26
Égales ou supérieures à 14	1

La moyenne générale est en augmentation par rapport à l'an passé (5,10). Elle est ainsi passée à 5,63, avec une hausse de l'écart type qui passe à 3,00. Par contre, la médiane a baissé et se situe à 5,00 (au lieu de 6). La dispersion de notes est donc plus importante. En effet, on observe une hausse des copies très partiellement traitées et donc obtenant une note inférieure à 5 ; elles représentent près de la moitié des compositions (48%), soit 9 points de plus qu'en 2015.

Les bonnes copies se démarquent et mettent alors en exergue la maîtrise du sujet, des concepts marketing tant théoriques qu'opérationnels par la candidate ou le candidat.

2. Le sujet

Pour l'année 2016, l'étude de cas de l'option C Marketing portait sur l'entreprise Cémoi©.

2.1- Présentation du sujet

Cette étude de cas permettait d'aborder différents domaines du marketing tant fondamentaux qu'opérationnels, en s'appuyant sur une entreprise française, leader dans le domaine agroalimentaire. Il s'agissait d'analyser tout d'abord la stratégie de l'entreprise (dossier 1), puis d'étudier sa politique en termes d'innovation et d'offre pour sa gamme Petit Ourson (dossier 2) et, enfin, d'analyser ses choix de distribution dans les points de vente (dossier 3).

2.2- Analyse du sujet

Dossier 1 : Stratégie

Les candidats ont souvent traité de manière partielle l'environnement de l'entreprise. Voici quelques éléments structurant du marché.

Partie 1.1. : Grandes caractéristiques du marché

Données générales du marché : le marché du chocolat est très figé voire en quasi saturation. Il est soumis aux aléas boursiers et climatiques. C'est un marché hyper-saisonnier mais également qui se fragmente.

L'offre : le marché est très concentré par des grandes marques internationales sur les produits grand public. On trouve également une offre alternative via des chaînes spécialisées ou des indépendants sur le moyen et haut de gamme.

La demande est bien détaillée dans les annexes. Il suffisait de reprendre les éléments pertinents.

Par ailleurs, une analyse quantitative du marché et de son évolution était attendue.

Produits consommés en France	2011	2012	2013	Taux d'évolution 2012/2011	Taux d'évolution 2013/2012	Taux d'évolution 2013/2011	Parts 2011	Parts 2012	Parts 2013
CA (HT) en millions d'€	2721	2 762	2 761	1,51	-0,04	1,47			
Tonnage :	383 700	392 300	389 900	2,24	-0,61	1,62			
<input type="checkbox"/> dont ventes de Noël	34 300	34 200	35 091	-0,29	2,61	2,31	8,94	8,72	9,00
<input type="checkbox"/> dont ventes de Pâques	12 500	14 700	15 596	17,60	6,10	24,77	3,26	3,75	4,00

	2011	2012	2013	Taux d'évolution 2012/2011	Taux d'évolution 2013/2012	Taux d'évolution 2013/2011	Parts 2011	Parts 2012	Parts 2013	Ecart
Tablettes	119 700	121 000	125 630	1,09	3,83	4,95	31,20	30,84	32,22	1,02
BBR	94 000	99 150	92 500	5,48	-6,71	-1,60	24,50	25,27	23,72	-0,77
Barres	43 550	43 400	42 800	-0,34	-1,38	-1,72	11,35	11,06	10,98	-0,37
Cacao en poudre	53 900	53 250	55 230	-1,21	3,72	2,47	14,05	13,57	14,17	0,12
Pâte à tartiner	72 550	75 500	73 740	4,07	-2,33	1,64	18,91	19,25	18,91	0,00

Partie 1.2. : Recommandations stratégiques

Plusieurs auteurs et théories pouvaient être mobilisés pour une analyse sur le marché mondial...

- Ansoff avec une démonstration pertinente des choix dans la matrice
- Porter sur la stratégie générique et sur l'analyse Ocean bleu/rouge (Kim et Mauborgne)
- Le modèle d'Arthur D. Little en essayant de positionner l'entreprise.
- Dawn Lacobucci STP pour Segmenting, Targeting, Positioning
- Les 5C que l'on peut rapprocher de la matrice de Porter (Company, Customers, Competitors, Collaborators et Contexts)
- Les 4P mais surtout les 7P (4P + People -personnel de vente-), Processus (méthodes de vente) et Preuve (démonstration physique) ou les 5P2i (4P + Partenariat, Identité sensorielle et Innovation)
- Les 4C (Consommateurs, Coûts, Commodité, Communication)
- Glocalisation
- Made In France
- RSE

La pertinence et l'approfondissement des propositions étaient évalués.

Segmentation de l'offre avec des produits ou ingrédients originaux ; du marketing adaptatif vis-à-vis des marchés locaux ou encore de nouveaux formats adaptés à de nouveaux modes de vie ou moments de consommation.

Ciblage de clientèles particulières (séniors, « bobos », enfants, culturel/ethnique/religieux...).

Différenciation par l'image (via différents messages et moyens de communication adaptés aux cibles choisies, le packaging, l'offre de niche...).

Une démarche de proposition(s) avec les théories associées était nécessaire, telle que 1) analyse des opportunités de marché ; 2) segmentation ; 3) ciblage ; 4) Positionnement ; 5) Propositions d'une offre gamme (ou produit)/marché) ; 6) Détermination du plan d'action ; 7) Contrôle et rétroaction.

Partie 1.3. Démarches à privilégier pour sélectionner les marchés étrangers

- Point de départ de la réflexion : Cémoi© est présent sur les marchés étrangers de plusieurs manières :
 - En exportation simple depuis ses usines françaises, pour l'instant aux États unis et au Canada ;
 - En utilisant ses unités de production à l'étranger (Allemagne, Royaume Uni, Pologne et Côte d'Ivoire).
Elle peut travailler en marque propre mais aussi en MDD.
Sur certains marchés, il ne faut pas exclure a priori le rachat d'unités existantes (très classique dans le secteur agroalimentaire ; cf Vache qui rit et Bel).
 - Culture nationale collectiviste/individualiste (Hofstede).
- Il faut donc qu'elle soit en **veille commerciale** pour pouvoir exploiter les opportunités : elle peut utiliser une matrice de sélection des marchés actualisée en permanence. Elle ne pourra pas tout faire tout de suite...

- Cette matrice peut comprendre les axes suivants
 1. un axe demande : Chiffre d'affaires du secteur, types de consommateurs, goûts des consommateurs en matière de chocolat, segments, saisonnalité, sensibilité au commerce équitable, au bio... Il faudra aussi regarder la part de marché des MDD, ce qui renvoie à la distribution.
 2. Un axe consacré aux distributeurs de chocolats : GMS, part des détaillants avec des PDM en valeur et en volume.
 3. Un axe consacré à l'offre et aux concurrents : les différents offreurs locaux et internationaux ; part de marché en volume et en valeur ; leur portefeuille de marques ; sans oublier les salons professionnels du secteur et leurs audiences. Il faut aussi lister les unités de production en repérant les unités potentiellement à reprendre.
 4. Un aspect réglementaire est à insérer : Règles en matière de DLUO ou de DLC ; étiquetages... ; certifications...
Mais aussi accessibilité du marché (droit de douanes, barrières non tarifaires).

L'objectif est de prioriser les actions à mener à l'international : marchés sur lesquels il faut intervenir, marchés en attente, marchés à exclure pour l'instant.

Pour recueillir des informations, l'entreprise pourra s'appuyer sur le dispositif français d'aide à l'international :

- Business France (Agence française pour le développement à l'international des entreprises) et les relais dans chaque pays ;
- SOPEXA (spécialisée dans l'agroalimentaire) dont les activités viennent d'être reprises par Business France ;
- éventuellement les conseillers du commerce extérieur (CCEF) présents dans chaque pays ;
- COFACE avec le risque pays ;
- Elle peut aussi solliciter les Chambres de commerce françaises à l'international.

Dossier 2 : Innovation produit

Partie 2.1 : Stratégie d'innovation

Pour répondre à ce dossier, les candidats pouvaient s'appuyer sur des auteurs pour justifier certaines assertions, tels que Drucker, Le Nagard-Assayag et Manceau, Kim et Mauborgne (Blue Ocean Institute).

L'utilisation de typologie était attendues telles que : Classification de Shumpeter, de Keeley, de L'OCDE, du cabinet Booz, Alen & Hamilton...

Le développement de la gamme Petit Ourson s'appuie sur des innovations incrémentales portant sur de nouveaux conditionnements ou nouveaux parfums, parfois liées à une stratégie de glocalisation.

Selon, Cegarra et Merunka, le développement de nouveaux produits Petit Ourson est le fait d'un complément de gamme lorsque de nouveaux parfums sont proposés mais d'une extension de gamme lorsque le conditionnement suppose un nouveau mode de consommation (snaking).

Avantages d'une innovation :

- Pour la marque : être plus visible et faire évoluer le territoire
- Pour les consommateurs : avoir un nouveau produit, fidéliser
- Pour les distributeurs : renforcer la notoriété et l'image innovante de l'enseigne, favoriser la rotation des produits.

Partie 2.2. Politique produit pour la gamme Petit Ourson

Une définition qualitative ou qualificative préalable de la gamme en termes de largeur, profondeur et longueur devait être effectuée.

Cette extension/complément de gamme n'implique pas pour autant un risque de cannibalisation puisque les produits proposés correspondent à de nouvelles occasions de consommation au regard des conditionnements offerts, à des produits qui tiennent compte d'opportunités saisonnières (Pâques), ou encore qui s'adaptent à des habitudes de consommation locales (cacahuètes pour la zone US).

Avantages :

- Meilleure connaissance des produits et image claire pour le consommateur
- Allègement des stocks ; gestion plus simple
- Meilleure marge d'exploitation en pratiquant des économies d'échelle par un effet dit de série, concentré sur quelques produits

Inconvénients :

- Risque financier plus important et abandon plus difficile du produit
- Risque d'infidélité de la clientèle pour certains segments non touchés.

Concernant le nom de marque du produit, la société fait également le choix de conserver le nom Petit Ourson, ce qui confirme la stratégie d'extension de gamme, facilitant l'identification des différents produits et gage de qualité pour le consommateur. On observe alors une double marque avec la marque mère « Petit ourson » et une marque fille correspondant tout simplement à la déclinaison du produit.

À chaque nouveau produit, on est dans une stratégie entre l'extension de gamme (si le produit reprend un nom déjà existant comme petit ourson *babies*), ou sur une marque multiple (cependant très proche de petit ourson lorsqu'un produit apporte un nouvel arôme).

2.3. Nouveau produit

On attendait une prise de position argumentée de la candidate ou du candidat, issue d'une démarche rationnelle. Il s'agissait donc de partir des éléments du cas sur la demande et du positionnement de la gamme Petit Ourson, puis de définir soit une nouvelle cible potentielle avec de nouvelles attentes ou d'imaginer un produit pour une des cibles déjà visées (en termes de goût et de moment de consommation voire d'achat) et d'adapter l'ensemble des éléments opérationnels à ce choix préalable, afin que tous les éléments soient cohérents.

Dossier 3 : Distribution

Partie 3.1. Analyse de l'offre linéaire

Une étude quantitative était indispensable afin de pouvoir justifier des choix. Les critères à traiter étaient le linéaire au sol et développé, la rotation des produits, la rentabilité et les indices de sensibilité au CA et à la marge, mais également le taux de marque et le coefficient multiplicateur.

Cette analyse quantitative mettait en évidence que certaines références (comme Lion, Bueno Pack ou encore Balisto) étaient peu performantes. Il était donc possible de justifier la mise à l'écart de certaines références dans le rayon « Barres et mini-barres »... qui pourraient alors être remplacées par des produits Cémoi© (question 3.2.).

Partie 3.2. Arguments pour faire référencer Cémoi©

Cette question poursuit l'analyse précédente. En effet, au vu des contre-performances de certains produits, il est possible de proposer au distributeur une partie de l'offre Cémoi©.

La candidate ou le candidat peut suggérer soit des produits qui seraient alors à référencer dans le sous-rayon « barres et mini barres » (cf tableau d'analyse du linéaire) ou bien des produits de confiserie de chocolat comme le suggère en particulier l'annexe 2 ainsi que la description détaillée de l'offre Petit Ourson.

Ainsi toute proposition qui propose leur remplacement par des références Petit Ourson avec les arguments adéquats est à prendre en compte, tels que : la bonne santé de la confiserie de chocolat, les mauvais résultats de certaines marques qui pourraient être contrebalancés ou encore les efforts de promotion de Cémoi© en faveur de son offre Petit Ourson de *snaking* (ou tout autre produit Cémoi©).

Partie 3.3. : Recommandations en termes de distribution et référencement de Cémoi© en France

La question ouverte permettait aux candidats d'étudier les différentes possibilités offertes à Cémoi© pour distribuer ses produits :

1) Les différents canaux de distribution :

- En GSA : magasins et sites « drive » des distributeurs ;
- en distributeur automatique ;
- sur internet : site web de Cémoi© ;
- en *corner* dans des points de vente non alimentaires.

Concernant le choix des canaux de distribution, la candidate ou le candidat pouvait assez rapidement conclure à la nécessité d'être présent en GMS et appuyer son argumentation sur la prise en compte par Cémoi© de l'équation économique du distributeur.

2) Stratégie de référencement

Notamment dans le cas où les candidats recommandaient la distribution via les GSA, il était attendu que soient évoquées les stratégies de référencement spécifiques de la grande distribution, et notamment le cas des marges arrières à négocier.

Dans l'épicerie, la moyenne des marges arrières est d'environ 16% (entre 12 à 20% selon la nature des produits et les enseignes).

Les marges arrières sont des remises qui se composent d'une vingtaine d'éléments. Ici les composantes les plus fréquentes :

- La marge prélevée systématiquement sur le prix de vente fournisseur (son taux est proportionnel à la marge avant) ; elle varie de 4 à 10% ;
- Les droits d'entrée (un industriel qui réalise une marge nette allant de 5 à 10% sur un CA de 10M peut verser les bénéfices d'1 ou 2 ans pour entrer dans une grande enseigne, sans garantie d'y rester après 2 ans) ;
- Droits de référencement fixés en fonction du nombre de produits fournis ;
- Contribution à l'ouverture de nouveaux magasins, d'extensions d'anciens ou de réaménagements de rayons (sous la forme d'une proportion de CA HT).

Il est possible que ces marges arrières soient répercutées sur les cartes de fidélité (système de *cashback*).

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le sujet a globalement été bien compris. Cependant, les annexes proposées n'ont pas toujours été exploitées et certaines copies ont proposé des réponses très génériques d'un point de vue conceptuel, sans réponse aux questions posées. A contrario, un certain nombre de copies témoignent d'une approche très concrète, mais en faisant l'impasse sur les fondements théoriques qui sous-tendent l'évolution des sciences de gestion. Certaines références sont par ailleurs datées et ne prennent pas en compte l'état de l'art en *marketing*. Une définition des concepts est de nature à faciliter les étapes de la réflexion et de la démonstration conduites par les candidats. La cohérence d'ensemble entre les différentes parties du sujet doit également être préservée.

Le troisième dossier n'a pas toujours été bien appréhendé voire traité. La candidate ou le candidat devait s'appuyer sur une bonne compréhension des problématiques soulevées et utiliser des éléments de calcul pertinents.

3.2- 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 et ne traitent qu'un tiers des questions, avec des réponses superficielles et non argumentées. Cela explique la part toujours importante des très faibles notes. Une mauvaise gestion du temps (ou des connaissances) a sans doute conduit les candidats à passer trop de temps sur le premier dossier, à survoler le dossier 2 et à délaisser toute la problématique autour de la distribution contenue dans le dossier 3.

La qualité de l'expression écrite et de l'orthographe est variable et parfois catastrophique, mais il est à noter une légère amélioration sur ce point au fil des années. Le jury déplore enfin que la présentation des copies soit parfois entachée d'un manque de soin et/ou une lisibilité d'écriture préjudiciables à la compréhension des réponses apportées et contraire à la rigueur que l'on est en droit d'attendre d'un.e futur.e enseignant.e. L'apport de schémas, de tableaux comparatifs et de matrices est souvent très utile pour structurer l'analyse et renforcer la clarté des copies.

4. Conseils aux candidats

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion de la candidate ou 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) pour répondre aux questions. Lorsque plusieurs approches ou techniques sont possibles, il convient évidemment de les citer ET de justifier le choix retenu.

Dans tous les cas, il est inutile de paraphraser les annexes. Le jury les connaît. Signaler habilement ce que l'on a su en tirer est un moyen de prouver sa compréhension du cas.

Le manque de connaissances théoriques donne un très mauvais signal au jury. Traiter les questions en se reposant sur des bases théoriques solides et pertinentes pour le cas fait à l'évidence la différence. Pour autant, 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. Ce saupoudrage superficiel de connaissances théoriques n'aide pas plus la candidate ou le candidat.

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. De ce point de vue, les études à réaliser, l'identification de la stratégie ou encore les éléments de distribution ont été des révélateurs de nombreux manques.

Il convient ensuite d'être en mesure de mobiliser ses connaissances théoriques au service du cas. La théorie permet à la candidate ou au candidat de prendre de la hauteur afin de répondre dans un second temps de manière opérationnelle aux questions posées. Le jury a déploré le traitement superficiel de certaines questions et le recensement de lieux communs qui ne correspondent pas au niveau requis à l'agrégation. Les propositions doivent donc être des actions raisonnées et étayées par des bases théoriques et non improvisées.

Il convient aussi de ne pas négliger des pans entiers du programme du concours tel que la distribution et ses aspects quantitatifs. Le jury attend également la maîtrise des aspects techniques liés à la discipline. Il rappelle que l'une des vocations des candidats à l'agrégation est l'enseignement en classe de STS où ces aspects sont prédominants.

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. Les recommandations prennent trop souvent la forme de catalogues de mesures sans cohérence véritable, ne sont pas toujours adaptées à l'entreprise ou au marché et font très rarement l'objet d'une budgétisation.

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

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

Sujet : **Cas Hippocrate**

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de copies : 51	
Distribution des notes	
Moyenne	7,44
Note la plus élevée	17,6
Note la plus basse	1,4
Écart-type	3,43
Répartition des notes	
Inférieures à 5	12
Comprises entre 5 et moins de 10	28
Comprises entre 10 et moins de 14	9
Égales ou supérieures à 14	2

Cette année, le nombre d'inscrits reste stable: **51 candidats ont composé pour 146 candidats inscrits**. En 2015, le nombre de candidats qui ont composé était de 56 pour 139 inscrits. En 2014, ils étaient au nombre de 47, en 2013, 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 sessions. La moyenne des notes obtenues est de 7,44, en baisse relativement aux sessions précédentes.

La note de la meilleure copie 17,6 est supérieure à celle des années passées mais on constate pour la session 2016 une diminution du nombre des copies supérieures à 10.

Session	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Nombre de candidats	51	56	47	34	25	25	28
Moyenne	7,44	8,39	8,47	9,1	8	8,6	9,3
Note de la meilleure copie	17,6	16,4	15,55	15	15,25	15,20	14
Note de la plus basse copie	1,4	0,4	3	2,5	0,75	1,4	4
Écart-type	3,43	4,16	3,5	3,1	3,9	4,1	3,5

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Cas Hippocrate » avait pour problématique générale la mise en place d'un progiciel de gestion, le dossier patient informatisé (DPI) ainsi que l'amélioration du système d'information (SI) existant, dans un centre hospitalier public. En effet, pour répondre aux exigences de performance des grands hôpitaux français, la direction du centre hospitalier Hippocrate s'engage dans un projet de modernisation de son système d'information. L'hôpital souhaite notamment se doter d'une solution unique de dossier patient informatisé (DPI) permettant de centraliser l'ensemble des informations médicales, paramédicales et administratives de la patiente ou du patient au sein de l'hôpital. Ce projet de modernisation induit trois axes de réflexions qui seront traités à travers les trois dossiers du sujet :

- les enjeux de la mise en place du dossier patient informatisé (DPI),
- les implications de la numérisation des documents du dossier patient,
- l'analyse d'une application décisionnelle pour la gestion des lits.

2.2- Analyse du sujet

Le **premier dossier** portait sur les enjeux de la mise en place du dossier patient informatisé (DPI) avec pour objectifs :

- d'analyser les systèmes d'information existants et de montrer en quoi ils sont caractéristiques des problématiques actuelles en matière de système d'information ;
- de déterminer les enjeux à la fois stratégiques et organisationnels associés à l'utilisation d'un progiciel de DPI.

Dans la première question 1, il s'agissait de s'appuyer sur les annexes, pour analyser les caractéristiques du SI existant et d'en dégager les problématiques clés et génériques.

Dans la question 2, il convenait de différencier les enjeux stratégiques et organisationnels de l'utilisation du DPI, et de s'appuyer sur des connaissances et concepts théoriques pour étayer la réponse.

Le **deuxième dossier** visait à évaluer la maîtrise de la modélisation d'un système d'information. Le sujet restait ouvert quant aux choix des modèles, mais une représentation basée sur des outils UML était particulièrement adaptée. La question 4 faisait d'ailleurs explicitement référence à une approche objet avec le diagramme de classes.

Dans la question 3, il s'agissait d'analyser un dossier de spécifications d'une nouvelle application de gestion des dossiers papiers. La difficulté résidait notamment dans le choix des modèles permettant d'illustrer le comportement (vision dynamique) du système d'information.

Dans la question 4, il s'agissait explicitement de produire un diagramme de classes à partir de la lecture du dossier de spécifications de la nouvelle application.

La question 5.1 demandait à la candidate ou au candidat de proposer une solution technique permettant d'interfacer la nouvelle application de gestion des dossiers papiers et l'application du patient informatisé (DPI).

La question 5.2 abordait enfin la programmation partielle de cette interface, en fournissant un exemple de flux échangé.

Dans le troisième dossier, il s'agissait d'expliquer le principe de fonctionnement d'un système décisionnel. S'appuyant sur un schéma allégé de l'architecture technique mise en place dans ce cadre, le questionnement se prolongeait par une description exhaustive des serveurs et services du centre de données (*datacenter*) : la candidate ou le candidat était invité.e à synthétiser graphiquement l'architecture du centre et à analyser l'intérêt de la virtualisation.

Dans la question 6, il s'agissait d'expliquer le fonctionnement d'un système décisionnel : au-delà du strict commentaire du schéma fourni, il convenait d'évoquer les composants, les techniques d'alimentation des entrepôts, les principes d'agrégation des données importées pour produire les tableaux de bord attendus.

Dans la question 7, il s'agissait d'appliquer les principes de système décisionnel, évoqués précédemment, à la production d'un tableau de bord de disponibilité des lits dont un exemple était fourni en annexe.

La question 8 demandait de la candidate ou du candidat d'analyser et synthétiser sous forme de schéma une description du centre de donnée (*datacenter*), sous l'angle des serveurs et services hébergés, tout en intégrant les préoccupations de sécurité.

Dans la question 9, il s'agissait d'argumenter l'intérêt d'une virtualisation des serveurs.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le sujet requérait des candidats des compétences en matière de management des systèmes d'information. Les notions d'alignement stratégique, mais aussi des concepts comme les enjeux stratégiques qu'il convient de différencier des enjeux organisationnels devaient être maîtrisés pour répondre au premier dossier. De plus, les notions de progiciel de gestion, et tout ce qui concerne le déploiement d'un tel outil en général, et du dossier patient informatisé en particulier, devaient être mobilisés. À partir du contexte spécifique du cas, à savoir un centre hospitalier, les candidats devaient resituer les enjeux stratégiques et organisationnels. Ainsi, un des principaux enjeux stratégiques, à travers la mise en place du DPI, demeure, pour un hôpital, la qualité, la continuité et la sécurité des soins. Pour ces questions de management du système d'information, le jury attendait des candidats, qu'ils ne se situent pas à un niveau technique et opérationnel, mais qu'ils fassent preuve d'une réflexion à un niveau stratégique et organisationnel, en prenant en compte le contexte spécifique de l'hôpital.

Le jury note avec satisfaction que toutes les copies ont traité ce premier dossier concernant le management des systèmes d'information, ce qui signifie que l'importance de cet aspect a été prise en compte par les candidats. Le jury a aussi apprécié le fait que certains candidats

présentent leur réponse avec, une introduction, un plan ou une forme structurée. De plus, les réponses qui font le lien avec les théories, lorsqu'elles sont mobilisées à bon escient, ont été valorisées.

Les compétences relevant des méthodes et techniques informatiques évaluées sont fondamentales. Les questions portant sur les systèmes d'aide à la décision ont été peu traitées ou de manière erronée. L'interfaçage d'applications est dorénavant un besoin récurrent et les candidats doivent être en mesure de proposer des solutions argumentées et rigoureuses. Plus de rigueur est également attendue dans les domaines de la modélisation. Tout schéma utilisé doit être succinctement présenté, particulièrement s'il échappe à tout standard. Enfin, les problématiques d'infrastructure réseau font partie des compétences attendues d'une candidate ou d'un candidat.

Le premier dossier traitait des enjeux de la mise en place du dossier patient Informatisé.

Les questions posées invitaient les candidats à mener une réflexion argumentée à la fois, sur l'existant s'agissant des systèmes d'information de l'Hôpital, mais aussi sur les enjeux stratégiques et organisationnels relatifs au déploiement et à l'utilisation d'un progiciel métier, le Dossier Patient Informatisé.

Dans la première question, il s'agissait de réaliser un diagnostic des problématiques actuelles des systèmes d'information de l'hôpital, problématiques qui font écho à des problématiques que l'on retrouve dans les SI de nombreuses structures. Le jury attendait une réponse structurée autour des problématiques rencontrées par le SI de l'hôpital, problématiques que l'on retrouve dans le cas de divers systèmes d'information organisationnels, problématiques telles que l'interopérabilité des applications, la non redondance des données, le respect réglementaire, approches dites en « silos » et fonctionnelles, etc.

En ce qui concerne cette première question, le jury regrette que les candidats ne fassent pas l'effort de synthèse requis et qu'ils présentent sous forme de catalogue les éléments de leur réponse concernant les problématiques majeures des systèmes d'information de l'hôpital Hippocrate. En revanche, ont été appréciées les copies qui ont su structurer leur présentation autour des quatre ou cinq problématiques classiques en SI telles que l'interopérabilité, l'aspect réglementaire, la qualité des informations, le développement interne et en approche fonctionnelle. Des structures différentes, sous forme de plan en deux parties par exemple, mais qui répondaient aussi à la question, ont été appréciées.

Dans la deuxième question, il convenait de déterminer et de distinguer les enjeux à la fois stratégiques et organisationnels associés à l'utilisation d'un progiciel de dossier patient informatisé. Une prise de recul théorique était demandée aux candidats. Ils ne devaient pas oublier que la stratégie doit, dans un premier temps, répondre aux missions de l'organisation qui sont pour l'hôpital Hippocrate la qualité, la continuité et la sécurité des soins. Des enjeux stratégiques liés à la qualité de l'information, à la confidentialité mais aussi aux respects des obligations légales étaient à remarquer. En ce qui concerne les enjeux organisationnels, les candidats devaient mettre en évidence que l'ampleur du projet (2000 postes, 3 ans, etc.) entraînait une modification organisationnelle importante qui touchait tous les acteurs : les soignants et les patients ainsi que le service juridique et les services administratifs. La

conduite du changement, à travers des formations par exemple, pouvait être mentionnée.

Le jury attire l'attention des candidats sur le fait que les principaux concepts théoriques liés au managements des SI, comme la gouvernance, l'alignement stratégique, les enjeux d'une implémentation d'un progiciel doivent être connus. Des connaissances quant au rôle du système d'information dans l'organisation, la reconfiguration de l'organisation par le système d'information doivent être mobilisées dans un sujet comme le cas Hippocrate. Le jury a apprécié que les théories liées au management en général, et au management des SI aient été mobilisées, comme la théorie des parties prenantes ou l'alignement stratégique. En revanche, citer des auteurs, en orthographiant mal leur nom, des théories avec une maîtrise approximative ou des théories qui ne devraient pas être mobilisées car hors sujet, laissent le jury perplexe.

De même, au niveau d'un concours comme l'agrégation, la différence entre le niveau stratégique et organisationnel est attendu. Certains candidats ont fait l'erreur de se situer à un niveau uniquement « physique » et opérationnel. Aussi, nous regrettons qu'une partie des candidats ne prennent pas la peine, d'une part, de distinguer les aspects stratégiques et organisationnels dans leur réponse, et d'autre part, pour ceux qui font cette distinction, ne maîtrisent pas les différentes facettes des aspects stratégiques et organisationnels. Notamment dans les aspects organisationnels, les aspects humains, liés aux freins aux changements, à la conduite du changement, à l'appropriation de nouvelles technologies devaient apparaître.

Le second dossier traitait de la nouvelle application de traçabilité des dossiers papier.

Question 3

Pour compléter le dossier de spécification par une représentation dynamique, la candidate ou le candidat pouvait proposer de représenter le cycle de vie d'un dossier, un diagramme d'états transitions, un diagramme des cas d'utilisation. Un diagramme de séquence pouvait également être envisagé. Si ces outils relèvent d'UML, les candidats pouvaient proposer des outils pertinents de la méthode Merise. Le jury était particulièrement vigilant : la question posée ne peut pas amener de représentation statique, tel que les modèles de données.

Question 4

Pour représenter le diagramme de classes permettant de répondre aux spécifications, la candidate ou le candidat devait repérer la présence de trois blocs fonctionnels : le patient, le dossier ainsi que la demande de prêt. Le jury déplore :

- la méconnaissance totale de ce diagramme par de trop nombreux candidats : un quart des candidats n'ont pas répondu.
- un fréquent manque de rigueur dans le formalisme du diagramme attendu : par exemple ne pas présenter la visibilité publique ou privée des membres des classes.
- une vision parfois trop simplifiée du domaine de gestion étudié.

Question 5.1

Il s'agissait de proposer une solution technique en s'appuyant sur le diagramme de classes élaboré précédemment. Une proposition appréciée était un échange, par exemple au format XML, dans le cadre d'un *web service* : la nouvelle application devait ainsi exposer un service de recherche de la présence ou pas d'un dossier papier, et de demande de prêt d'un dossier papier. La candidate ou le candidat devait s'appuyer en partie sur le diagramme de classes précédent pour repérer l'emplacement des données pertinentes. Évoquer l'évènement déclencheur de l'analyse du message, tel un « *listener* », était valorisé par le jury.

Question 5.2

Pour la question 5.2., il convenait, à partir d'un exemple de flux échangé, de proposer une méthode pour analyser un message et effectuer les opérations requises. L'exploitation du diagramme de classes nécessitait une programmation orientée objet. La méthode d'analyse du flux, un message texte fourni en annexe, pouvait néanmoins reposer sur une programmation « classique » procédurale de traitement de chaînes de caractères. La programmation orientée objet exige une attention particulière : ainsi les candidats présentent des méthodes dont on ignore la classe d'appartenance. Il faut aussi être vigilant.e et rigoureux quant à la portée des membres des classes.

Le troisième dossier traitait des systèmes d'aide à la décision et du réseau.

Question 6

Dans la question 6, il était demandé, à partir du commentaire d'un schéma donné en annexe, d'expliquer le fonctionnement d'un système décisionnel. Il convenait de mentionner les composants tels que les entrepôts de données, outils d'extraction de données, (ici *Business Object*), les techniques d'alimentation des entrepôts telles que l'extraction, la transformation, le rôle des métadonnées, la difficulté des formats de données hétérogènes, les principes d'agrégation des données importées (cubes dans des bases OLAP ou « *datamarts* », intérêt de l'organisation en cube). Un commentaire simplificateur du schéma proposé ne suffisait pas à répondre à la question.

21 candidats n'ont pas du tout traité la question ou étaient hors sujet.

Question 7

Dans la question 7, il était demandé de s'appuyer sur un schéma en « étoile » ou en « flocon » pour donner une représentation de l'organisation des données. Un schéma en étoile pouvait ainsi représenter au centre les faits et les indicateurs attendus (lits occupés, lits disponibles etc.), et, par branche, les dimensions exploitées (période, service hospitalier, type de lit et mode d'admission).

34 candidats n'ont pas du tout traité la question ou étaient hors sujet.

Le jury rappelle que le domaine de l'aide à la décision fait partie intégrante des méthodes et techniques informatiques.

Question 8

Un schéma de l'infrastructure technique était demandé à la candidate ou au candidat. Si aucun formalisme particulier n'était exigé, le jury a apprécié la qualité synthétique et informative du schéma. En particulier, il s'agissait de reprendre l'ensemble des composants énoncés, d'incorporer la visualisation des éléments physiques, virtuels, de tolérance aux pannes et de répartition de charges, de suggérer et placer concrètement des composants d'infrastructure réseau, particulièrement en termes de sécurité. Des commentaires argumentés sur la présence d'éléments de protection physique ont été appréciés.

Question 9

Dans la question 9, il était demandé de présenter les arguments en faveur et contre la virtualisation. Les réponses les plus abouties présentaient tout d'abord le concept de virtualisation d'un serveur, avant de présenter des arguments pour et contre.

Le jury relève une confusion entre virtualisation et infogérance dans un certain nombre de réponses. Enfin, certains avantages présentés en faveur de la virtualisation (l'accès à distance était souvent cité) ne sont pas du tout spécifiques à cette technologie.

3.2- Commentaires sur la forme

Une attention soutenue doit être portée sur l'orthographe. Il est inadmissible de proposer des copies remplies de fautes. De même, un effort dans le style doit être fait. Nous conseillons très vivement aux candidats de garder du temps pour se relire.

Des réponses structurées sont attendues et valorisées. Des réponses de type « catalogue », sans structure, sans effort de synthèse ne montrent pas les capacités des candidats à s'appropriier et maîtriser le sujet. Aussi des réponses trop longues qui peuvent s'apparenter à du verbiage, ou même la recopie de paragraphes entiers du sujet sont à proscrire. Un effort de synthèse est à fournir.

Enfin, une courte introduction aux questions, ou une introduction générale au cas, avant de se lancer dans la rédaction des réponses est appréciée et valorisée.

Le jury a apprécié les copies des candidats qui réalisent des schémas clairs avec des traits tirés à la règle et qui ne ressemble pas à des brouillons. Il est dommage que pour certaines copies l'écriture soit difficilement déchiffrable.

4. Conseils aux candidats

L'épreuve d'étude de cas de système d'information a pour objectif de permettre à la candidate ou 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.

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

Toutefois le jury insiste sur l'effort que la candidate ou le candidat doit faire pour justifier les choix effectués en termes de modèles, de concepts, de théories ou de technologies. Il

convient également ne pas se contenter de proposer une ou plusieurs solutions sous forme de catalogue, mais de montrer un effort de réflexion par rapport au sujet et au choix d'une alternative. Les questions sont le plus souvent ouvertes de façon à permettre l'expression d'une telle réflexion par rapport aux outils ou méthodes mobilisés.

Le jury attend de la candidate ou 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, l'estimation des coûts, la gestion de projet, l'évaluation du système d'information, etc.
- Des dimensions technico-organisationnelles du système d'information telles que l'architecture, les réseaux, les bases de données, l'urbanisation etc.
- De la maîtrise conceptuelle et opérationnelle des techniques informatiques que sont la modélisation, la programmation, ainsi que les technologies liés aux infrastructures en réseau, etc.

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 à la candidate ou 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.e futur.e enseignant.e, 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'admissibilité 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.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES, ACTIVITÉS DE SERVICES DANS LE SECTEUR DE LA BANQUE ET DE L'ASSURANCE

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de copies : 33	
Distribution des notes	
Moyenne	6.45
Note la plus élevée	12.5
Note la plus basse	2.25
Écart-type	2.41
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	10
Comprises entre 5 et moins de 10	20
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	0

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet de l'épreuve 2016 portait exclusivement, et pour la première fois, sur le domaine de l'assurance. Il était composé de trois parties :

Une première partie visant à tester les connaissances des candidats, à la fois sur des principes de base en assurance mais également sur les modifications légales et réglementaires récentes.

Une seconde partie, davantage axée sur le programme permanent de l'option E, nécessitait de s'appuyer sur la connaissance et la compréhension de concepts importants en marketing des services. Elle visait également à tester la capacité des candidats à analyser et remettre en contexte des annexes portant sur la digitalisation des processus d'assurance et ses conséquences sur la relation client.

Enfin, la troisième partie visait à permettre aux candidats de démontrer leurs compétences calculatoires et d'analyse technique. Elle supposait une excellente connaissance des produits et des principes de l'assurance santé.

Il est possible que ce sujet, exclusivement porté sur le domaine de l'assurance, contrairement aux trois années précédentes, ait surpris quelques candidats.

2.2- Analyse du sujet

L'analyse du sujet et les éléments attendus par les correcteurs sont présentés ci-dessous, partie par partie.

Dossier 1 : Développement de l'activité prévoyance - épargne

1.1 Préparation du lancement de nouveaux produits d'épargne

Il s'agissait de souligner que l'assurance vie a une fiscalité avantageuse en cas de décès mais qui s'est durcie avec le temps.

Caractéristiques d'« Euro croissance » :

- Créé fin 2014 sous l'impulsion du rapport Berger-Lefebvre
- Une garantie en capital au terme (durée longue. > 8 ans... jusqu'à 40 ans)
- Destinée à une clientèle souvent patrimoniale
- En vue d'une plus forte rémunération moyenne sur du LT, de 5 % à 10 %
- L'assureur peut s'engager sur des actifs diversifiés pendant cette durée (marché action)

Caractéristiques de « Vie génération » :

- Contrat d'assurance vie qui permet de faire bénéficier à ses proches d'un cadre fiscal plus avantageux que l'assurance vie classique
- Investissement dans l'économie sociale et solidaire (PME)

Rappel des principales règles fiscales des contrats d'assurance vie :

En cas de vie :

Choix TMI ou PFL

Seule la plus-value est imposable

Le PFL est dégressif dans le temps : 35 % entre 0 et 4 ans, 15 % entre 4 et 8 ans et 7.5 % après 8 ans avec un abattement (4 600 euros pour une personne et le double pour un couple)

En cas de décès :

Pour les vieux contrats souscrits avant 1991 : exonération totale pour les primes versées avant 1998 ! A ne pas clôturer !

Fiscalité actuelle :

-pour les primes versées après 70 ans : abattement de 30 500 € de primes versées par assuré. Au-delà fiscalité de la succession classique ;

- pour les primes versées avant 70 ans : un abattement de 152 500 € de capital reçu par bénéficiaire. Au-delà taxable forfaitairement à 20 % jusqu'à 700 000 €, puis à 31,25 % au-delà.

Cette fiscalité reste très avantageuse selon les liens de parenté et les montants transmis.

L'assurance vie génération bénéficie d'un abattement supplémentaire de 20 % applicable sur les capitaux reçus.

Exemple : capital vie génération reçu : 200 000 €

Capital taxable : 200 000 – 20 % soit : 160 000 €

- Abattement – 152 500
Capital taxable = 7 500 €

Coût de la transmission des 200 000 € en vie génération 1500 € !

En cas de vie aucun avantage fiscal supplémentaire n'est accordé pour ces deux nouvelles enveloppes fiscales.

- Objectifs du législateur :
 - Orienter l'investissement dans l'économie
 - Favoriser la collecte
 - Redynamiser le marché de l'assurance vie (faible attrait des fonds euros)

Il était demandé d'expliquer pourquoi ces produits tardent à « décoller » sur ce marché et en quoi ils peuvent être un levier de croissance du CA pour l'entreprise.

Il fallait alors évoquer le contexte de baisse de collecte due aux taux historiquement bas, le tout combiné à des marchés des actions erratiques ainsi que l'attente **d'incitations fiscales** particulières pour doper le produit. Sans coup de pouce fiscal en cas de vie (notamment une exonération de taxation au terme comme pour les contrats NSK (ex DSK) ou avantages successoraux bien supérieurs aux 20 % d'abattement sur les contrats « vie génération », ces produits risquent de ne pas trouver leur place sur le marché.

Un levier de croissance car :

- des contrats en euros aux rendements trop bas ;
- une réticence des français face aux multi supports classiques ;
- les besoins d'épargne pour la retraite sur du LT ;
- le vieillissement de la population et une transmission de plus en plus tardive.

1.2 Prévention et gestion des contrats dits en déshérence

Face au « scandale » des contrats dits en déshérence, l'entreprise souhaitait se mettre en règle avec les réglementations imposées dans ce domaine.

Il s'agit de contrats d'assurance vie dont le capital n'a pas pu être versé au terme au bénéficiaire prévu. Ceci pour de multiples raisons :

1. La raison la plus courante est que l'assureur ne connaît pas les coordonnées du ou des bénéficiaires. Les coordonnées peuvent aussi être erronées
2. Pour certains contrats l'information du décès de l'assuré n'est même pas parvenue à l'assureur
3. Parfois, pour des faibles capitaux (« petites prévoyances ») le souscripteur peut avoir déménagé et oublié d'informer son assureur.
4. Pour certains décès à l'étranger, les cas peuvent se compliquer (impossibilité de donner un acte de décès...)
5. Ou tout simplement les bénéficiaires des garanties oublient l'existence des contrats pourtant connus.

Pour la loi il s'agit de capitaux non réclamés depuis plus de 10 ans (après connaissance du décès)

Il était ensuite demandé quelles sont aujourd'hui les obligations imposées aux assureurs concernant les contrats dits en déshérence.

- **Depuis 2005 et la création du fichier Agira 1**, une première avancée a été faite. Les assureurs (FFSA, Gema) avaient mandaté l'Agira (anciennement spécialisée dans le fichier des assurés auto) pour permettre aux personnes ayant eu connaissance du décès d'un proche de savoir s'ils étaient bénéficiaires du contrat qu'elle avait souscrit. L'Agira se chargeait ensuite de répercuter cette recherche auprès de tous les assureurs décès.

- **En 2007**, les obligations sont renforcées (Agira 2). Les assureurs doivent désormais consulter le répertoire national d'identification des personnes privées pour s'informer du décès éventuel de leurs assurés. Une première obligation de recherche de bénéficiaires est née.
- **Depuis 2013**, les assureurs sont contraints de publier chaque année un bilan des recherches effectuées et les encours des capitaux concernés.
- La cour des comptes ayant jugé ces efforts insuffisants la **loi Eckert de juin 2014** encadre aujourd'hui ces obligations. Accompagnée par la création du fichier Ficovie, elle renforce les obligations imposées aux assureurs :
 - 10 ans après la connaissance du décès, si les capitaux ne sont pas réclamés, les sommes sont versées à la CDC (puis à l'Etat) ;
 - la loi crée des mécanismes de revalorisation post mortem ;
 - l'étendue du bilan des recherches annuelles est renforcée ;
 - Interrogation de l'administration fiscale est rendue possible pour retrouver les bénéficiaires ;
 - ouverture du fichier Ficovie dès 2016 pour tous les contrats > 7 500 €.

Précautions à prendre à la souscription pour faciliter le traitement de ces dossiers :

- la rédaction de la clause bénéficiaire. La qualité de la rédaction est primordiale (identité, date de naissance... possibilité offerte de déposer cette clause chez un notaire) ;
- la sensibilisation du réseau commercial à la nécessité de faire évoluer sa clause bénéficiaire tout au long de sa vie et de les informer éventuellement (avec les conséquences pénalisantes pour le souscripteur. L 132-9 du code des assurances) ;
- l.e suivi de la clientèle tout au long de la vie

1.3 Comparaison entre la temporaire décès et la garantie du conducteur.

Afin de participer à la formation des commerciaux, il vous était demandé de rédiger une note explicative sur des points techniques de plusieurs produits : un produit de prévoyance, la temporaire décès, et, une garantie généralement souscrite dans le contrat automobile, la garantie du conducteur.

La temporaire décès est un contrat qui est déclenché par l'événement, le décès, sans en connaître la cause. Qu'il s'agisse d'une maladie, d'une mort naturelle, d'un accident ou d'un accident de la circulation la prestation est versée.

Lors d'un accident de la circulation la temporaire décès vient se rajouter aux éventuelles indemnités contractuelles (garanties du conducteur) ou aux indemnités en droit communs dues par les assureurs des tiers responsables.

Les principales différences en termes de modalité d'indemnisation et de recours entre temporaires décès et garanties du conducteur étaient demandées :

- la temporaire décès est un contrat forfaitaire. Explications : une prestation prévue au contrat, un montant fixe et prédéterminé qui ne dépend pas d'une quelconque évaluation du préjudice subi.
- la garantie du conducteur est indemnitaire (en complément des autres prestations RO, RC et employeurs).

Dossier 2 : La relation client en assurance.

Éléments indicatifs de corrigé :

2.1 : Marketing relationnel et le secteur de l'assurance

2.1.1 : Marketing relationnel

Le concept de marketing relationnel s'est construit **par opposition au marketing dit transactionnel**. Il stipule que la relation avec le client (entendue dans la durée) est plus importante que la transaction (l'interaction immédiate pouvant conduire à un échange économique). Dès lors, il importe de s'intéresser **au client, dans la durée**, de chercher à comprendre ses attentes pour le fidéliser, quitte à renoncer à une profitabilité immédiate.

Dans le secteur de l'assurance, secteur qui par définition suppose **une relation de long terme** avec le client, cette vision du marketing a tout son sens. Par ailleurs, elle peut permettre de **combler le vide relationnel** qui, en dehors d'une période de sinistre, caractérise la relation entre le client et l'opérateur d'assurance, au détriment de la qualité relationnelle.

2.1.2 : Difficultés d'une stratégie relationnelle vis-à-vis d'une clientèle particulière

Mettre en place une stratégie relationnelle vis-à-vis de la clientèle particulière suppose de modifier le script attendu entre l'entreprise et le client. En effet, dans le déroulement normal d'une relation à l'assureur, **il n'y a pas de relations attendues entre le client et l'assureur en dehors d'une période de sinistre ou de renouvellement de contrat**. Il faut donc créer de toutes pièces des situations de relations qui paraissent **légitimes** aux yeux du client. A noter toutefois que des actions de prévention ou d'information, en liens avec les risques pour lesquels le client est assuré peuvent être attendues et considérées comme le prolongement logique de l'action de l'assureur.

Autre difficulté, l'organisation concrète de cette relation à l'assuré. En effet, un certain nombre de compagnies d'assurance travaillent avec un réseau de courtiers / agents généraux indépendants qui sont, concrètement les « apporteurs d'affaires » et gèrent la relation commerciale avec les particuliers. **Il faut donc décider comment organiser ces nouvelles relations sans remettre en cause des modèles traditionnels d'organisation (d'où des problématiques d'enrôlement des agents généraux et courtiers)**.

2.1.3 L'avantage d'un programme de fidélisation (exemple Fid'Allianz)

Allianz a lancé en 2010 un programme de fidélisation qui reste un modèle dans le domaine de l'assurance. Il est intéressant de noter que la préoccupation initiale de ce programme a été le rachat des AGF (et donc de leurs clients) et la crainte d'un départ massif de ces derniers par **manque d'attachement à la marque Allianz**.

Le programme fonctionne par une segmentation « transparente » selon l'annexe °5, des clients selon le nombre de contrats, l'ancienneté et le niveau de couverture. Trois segments de clients fidèles sont identifiés et, pour chacun de ces niveaux, des récompenses sont proposées par l'assureur. A noter que ces récompenses relèvent des domaines d'activités de l'assureur et correspondent bien soit à des démarches de prévention (mise en place des détecteurs de fumées), soit à des avantages directement liés à l'assurance (meilleurs

remboursements des lunettes). Ils permettent donc de multiplier **les occasions de relations positives avec l'assuré et de récompenser sa fidélité, deux éléments d'une stratégie de marketing relationnel.**

2.2 Les enjeux de l'introduction du multicanal dans la déclaration d'un sinistre en assurance automobile

2.2.1 : Intérêt du e-constat pour l'assurance

Du point de vue de l'assurance, la télé-déclaration (ou e-constat) **permet d'assurer la constitution du premier dossier de sinistre par l'assuré** lui-même puisque l'application nécessite d'écrire, de façon tapuscrite et non manuscrite, les éléments du constat. Par ailleurs, le fait que l'application soit commune à l'ensemble des assureurs français **permet là encore de gagner du temps pour identifier l'assureur de la seconde partie impliquée dans le sinistre et de se mettre en relation sans risque** d'erreur sur l'identification du sinistre ou de l'assuré concerné. C'est donc un gain de temps administratif pour l'assurance.

2.2.2 Utilisation d'un e-constat sous la forme d'un parcours client + motivations et freins

La notion de parcours est la présentation des étapes d'interaction du point de vue du client :

- Étape 0 : J'ai été informé de l'existence de l'application e-constat et je décide de la télécharger ;
- Étape 1 : J'ai un accident et je prends conscience que je vais devoir faire une déclaration de sinistre ;
- Étape 2 : Je décide d'utiliser une application e-constat ;
- Étape 3 : J'ouvre l'application ;
- Étape 4 : Je suis les 7 étapes indiquées dans l'annexe 6 ;
- Étape 5 : je reçois le SMS de confirmation et je considère cette déclaration de sinistre comme achevée.

Motivations : Accélérer la procédure de prise en charge + confiance dans les informations transmises et richesse de ces informations + sentiment de modernité

Freins : il faut disposer d'un smartphone, avoir téléchargé au préalable l'application, être à l'aise avec les nouvelles technologies, crainte vis-à-vis de la circulation de données personnelles sensibles....

2.2.3 Quelles sont les principales dimensions de la qualité perçue par les clients qui ont été modifiées par l'introduction massive du multicanal dans la relation client ?

La réactivité – une relation quasi immédiate

La tangibilité – plutôt que le constat papier, une application

La fiabilité (entendu comme confiance dans le fait que le service promis soit rendu) – les différents sms de confirmation rassurent les deux parties prenantes sur l'exactitude et la validité des informations transmises.

La sécurité (pour la partie lésée sur l'exactitude des informations transmises par le tiers).

Il est à noter que la reprise pure et simple de l'annexe 6 qui évoquait « sa simplicité, sa rapidité, sa fiabilité et son universalité » n'a pas été acceptée.

2.3 Les enjeux marketing de la gestion des sinistres

2.3.1 : *La notion de « moments de vérité »*

On appelle « moment de vérité » une interaction entre le client (assuré) et le prestataire qui sera mémorable pour le client et aura donc des conséquences sur son appréciation globale du service.

Alors que le traitement d'un sinistre est souvent vu comme un moment angoissant pour les assurés qui craignent « les mauvaises surprises », certains auteurs militent pour en faire un « moment de vérité » afin de démontrer au client qu'il a eu raison de faire confiance à l'assureur pour se prémunir contre les risques auxquels il s'est assuré.

Il ne s'agit pas de satisfaire coûte que coûte tout assuré, indépendamment des clauses d'assurances auxquelles ils ont souscrit mais de **simplifier au maximum les démarches** administratives pour l'assuré, de faire œuvre de pédagogie et de compréhension afin que, même si le sinistre ne relève pas du contrat d'assurance de l'assuré, **ce dernier se sente soutenu et réellement pris en charge par son assureur.**

2.3.2 : *Intérêt de multiplier les prestations de services périphériques comme substitut à une indemnisation financière*

Une indemnisation financière ne compense pas nécessairement le « coût » d'un sinistre, surtout dans la mesure où il y a un écart important entre la valeur perçue de la perte et la valeur obtenue. Du coup, pour minimiser **cet écart psychologique (ou affectif)**, les assureurs ont pris l'habitude de fournir à l'assuré des services périphériques, tangibles, qui, facilitant concrètement la vie de l'assuré (et notamment sa capacité à revenir à une situation proche de la situation de départ) compensent cet écart, négatif pour la qualité perçue du service. On pouvait aller plus loin et évoquer les modèles sous-jacents à ces principes : le modèle de Kano ou encore de Llosa.

2.4 : Les enjeux RH de la gestion des sinistres

2.4.1 *Besoins en évolutions en matière de compétences*

Il faut que **tous les postes y compris et surtout back office** acquièrent des compétences comportementales commerciales et relationnelles.

2.4.2 : **Conséquences sur l'organisation du travail**

Cela remet en cause profondément la division organisationnelle qui spécialisait les intervenants du processus d'indemnisation puisque tous sont susceptibles d'intervenir comme gestionnaire en interaction avec le client.

Par ailleurs, cela interroge également les mécanismes de coordination pertinents, d'une vision hiérarchique dominante (communication interne verticale) dans le secteur, à une vision qui privilégie les ajustements mutuels et le fonctionnement collaboratif (communication interne horizontale ou « latérale »).

Dossier 3 : La couverture des dépenses de santé

Il s'agissait de traiter de l'obligation faite, au plus tard au 1^{er} janvier 2016, pour chaque entreprise, dès le premier salarié, de mettre en place une couverture complémentaire santé collective suite à l'accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013.

3.1 Le contrat d'assurance complémentaire

3.1.1 Définition du contrat santé et contenu

Il est à noter que les candidats ont souvent donné une définition incomplète.

Le contrat d'assurance complémentaire santé garantit le remboursement partiel ou total des frais de santé entraînés par la maladie, la maternité ou l'accident en complément des prestations versées par un régime obligatoire d'assurance maladie.

Il est souscrit individuellement ou collectivement.

Il est complémentaire aux régimes obligatoires qui sont au nombre de 3 principaux : le régime général des travailleurs salariés (CNAMTS), le régime agricole (MSA), le régime social des travailleurs indépendants (RSI), et d'autres concernant des activités spécifiques : le régime des fonctionnaires et des militaires de l'Etat, le régime des collectivités locales, les régimes spéciaux.

Le contrat concerne principalement :

les dépenses de soins courants ; consultations, visites pharmacie, actes médicaux courants, auxiliaires médicaux, appareillages, analyses et examens biologiques,

les frais hospitaliers : forfait hospitalier, honoraires chirurgicaux, chambre particulière et frais de séjour (téléphonie, télévision, frais d'accompagnant)

les frais dentaires : soins, orthodontie et prothèses dentaires

les frais d'optique : montures, verres et lentilles

les cures thermales

des garanties complémentaires peuvent être prévues : assistance : garde d'enfants, garde d'animaux, livraison de médicaments, dispositifs de prévention, prestations en cas de maternité ou en cas de décès.

3.1.2 Principe indemnitaire et rédaction du contrat

Le remboursement effectué par la branche maladie des régimes obligatoires ne peut pas dépasser le montant des frais de santé engagés par l'assuré, **selon le principe indemnitaire**.

Ce principe s'oppose au **principe forfaitaire**.

Le principe indemnitaire inscrit à l'article L. 121-1 du Code des assurances qui dispose que l'indemnité d'assurance ne peut constituer une source d'enrichissement pour l'assuré.

Afin de respecter la législation en vigueur, les assureurs rédigent les contrats de telle sorte qu'il ne puisse y avoir un enrichissement indu notamment en prévoyant une clause.

Afin de respecter le principe indemnitaire, il faut rappeler le bien fondé d'un calcul de l'indemnité sur la base des dépenses engagées, sous déduction du régime obligatoire.

3.1.3 Délai de carence

Il s'agit d'un délai pendant lequel les garanties ne sont pas prises en charge par l'assureur. Ce délai s'applique à compter de la date d'effet de la souscription et peut varier selon la garantie concernée Exemple : 3 mois pour l'hospitalisation suite à une maladie, 6 mois pour l'optique et le dentaire, ce qui signifie que le souscripteur ne sera pas remboursé par sa complémentaire santé s'il engage des dépenses dentaires dans les 6 mois de la première souscription d'un contrat.

Le délai ne s'applique pas en cas de changement d'assureur, au souscripteur qui bénéficiait auparavant de garanties égales ou supérieures à celles souscrites, ou en cas d'accident.

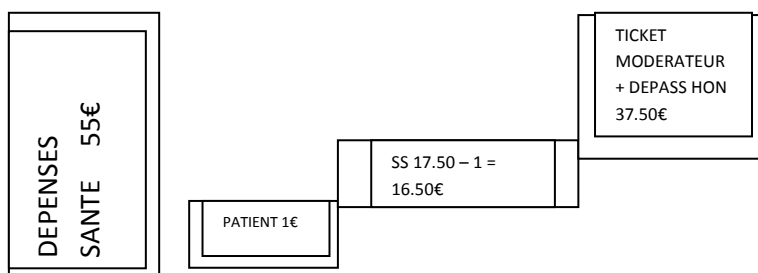
Les délais de carence et les limitations sont variables selon les contrats.

Cette notion était connue de la plupart des candidats.

3.2 Utilité d'une complémentaire santé

3.2.1 Schéma explicatif

Patient	1€		
Sécurité sociale	16.50€ (25x0.7)-1€		
Ticket modérateur	7.50€ (25x0.3)	} 37.50€ pris en charge possible par complémentaire santé	
Dépassement d'honoraires	30€		



Les correcteurs ont trouvé peu de schémas probants dans les productions des candidats.

3.2.2 Niveau de garantie optimum à souscrire pour que la prise en charge soit totale ?

Les remboursements peuvent être exprimés :

- En % de la base de remboursement du régime obligatoire. Les formules les plus courantes 100%, 125%, 200%. Celle à 100% rembourse uniquement le ticket modérateur, celles à 150% ou 200% prennent en charge partiellement ou complètement les dépassements d'honoraires.
- En % des frais réels : ex 100% des frais réels sans pouvoir être inférieurs au remboursement du ticket modérateur.
- Soit un plafond ou un forfait annuel en € pour les frais d'optique, les frais dentaires, les frais de maternité et de cure.
- Niveau de garantie optimum : Réel/TC : ici $55/25 \times 100 = 220\%$.

3.3 L'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013

3.3.1 Partie « complémentaire santé ».

Généralisation de la complémentaire santé

La loi du 14 juin 2013 a transposé l'**Accord National Interprofessionnel (ANI)** du 11 janvier 2013 et prévoit une évolution importante de la protection sociale : la généralisation de la complémentaire santé pour tous les salariés.

Les partenaires sociaux ont convenu que l'ensemble des salariés devait avoir accès à une complémentaire santé collective avant le 1er janvier 2016. Cette disposition visait essentiellement les salariés des petites et moyennes entreprises dans lesquelles il n'existait pas de couverture collective. Le financement de cette couverture doit être partagé pour moitié entre salariés et employeurs.

Pour les salariés non couverts par un accord collectif sur la complémentaire santé, les différentes branches ont eu jusqu'au 1er juillet 2014 pour négocier sur sa mise en place.

Si aucun accord n'avait été trouvé à cette échéance, les entreprises devaient établir, avant le 1er janvier 2016, un « panier de soins » minimum.

Dans un premier temps la négociation était réalisée au sein des branches entre les employeurs et les professionnels sur :

- La définition du contenu du niveau de garanties et la répartition de la charge des cotisations salariés
- Les modalités de choix de l'organisme assureur,
- Les modalités selon lesquelles, le cas échéant, certains salariés ou ayants droits peuvent refuser d'adhérer au régime

Puis les entreprises non concernées par un accord de branche ou dont l'accord proposait des garanties inférieures au panier de soins minimum, ont engagé des négociations pour la mise en place d'une couverture minimale en frais de santé

A défaut d'accord de branche ou d'accord d'entreprise, l'employeur était tenu de mettre en place une couverture frais de santé par décision unilatérale.

Le décret du 8 septembre 2014, publié au journal officiel le 10 septembre, fixe les garanties minimales du panier de soins. La couverture minimale comprend la prise en charge :

- de **l'intégralité du ticket modérateur** restant à la charge de l'assuré pour les consultations, actes et prestations remboursables par l'assurance maladie obligatoire (la pharmacie à l'exception des médicaments remboursés à 35% et 15%, les frais d'appareillage...);
- du **forfait journalier hospitalier** sans limitation de durée ;
- des **dépenses de frais dentaires prothétiques et d'orthopédie dentofaciale** à hauteur de 125% de la base de remboursement de la Sécurité sociale ;
- d'un **forfait tous les deux ans pour les frais d'optique à hauteur de 100€** pour les verres simples, 200€ pour les verres complexes et 150€ pour les équipements mixtes.

La loi renforce également le **dispositif de portabilité des anciens salariés** en étendant la durée maximale de 9 mois à 12 mois et en généralisant le financement par mutualisation.

3.3.2 Enjeux du débat sur les « clauses de désignation » pour les principaux acteurs de ce marché.

Définition : Dans le cadre de la négociation d'un régime de protection sociale complémentaire, les partenaires sociaux pouvaient désigner un organisme d'assurance. L'accord de branche étendu désignant un organisme de prévoyance s'impose à l'ensemble des entreprises de la branche.

Le Conseil constitutionnel a déclaré que les clauses de désignation portaient une atteinte à la liberté d'entreprendre et à la liberté contractuelle, disproportionnée au regard de l'objectif poursuivi de mutualisation des risques.

Ces clauses sont contraires à la Constitution. Dans sa décision, le Conseil constitutionnel a précisé que cette inconstitutionnalité ne s'appliquait pas aux contrats en cours, au 16 juin 2013, pris sur le fondement d'une clause de désignation.

Enjeux : Mais que faut-il entendre par contrat en cours ? Les contrats d'assurance collective signés avant cette date ? Les accords collectifs désignant un organisme d'assureurs ?

Pour la cour de cassation, les contrats en cours sont les actes ayant le caractère de conventions ou d'accords collectifs ayant procédé à la désignation d'organismes d'assureurs, voire les actes contractuels signés par les partenaires sociaux avec les organismes assureurs en vue de lier ces derniers et de préciser les stipulations du texte conventionnel de la branche et ses modalités de mise en œuvre.

Si un accord de branche étendu prévoit une clause de désignation au 16 juin 2013, les employeurs doivent l'appliquer. L'adhésion à l'organisme désigné est obligatoire. Si les employeurs concernés ne le font pas, l'organisme d'assurance complémentaire pourra demander devant la justice une régularisation de l'adhésion et le paiement d'un rappel de cotisations.

Aujourd'hui, nous parlons de clauses de recommandation.

Les correcteurs ont remarqué que le débat était peu connu des candidats.

3.3.3 Nouvelles orientations commerciales possibles pour les assureurs santé

Avant le 01/01/2016 : ciblage du marché des professionnels.

Après le 01/01/2016 :

- les jeunes avant leur premier emploi : au plus tard à 25 ans, ils perdent le bénéfice de la complémentaire santé de leurs parents et ne sont pas encore couverts par leur premier contrat d'entreprise
- les futurs et jeunes retraités : avec le départ à la retraite, ils peuvent conserver leur complémentaire santé de leur entreprise mais perdent la participation de leur employeur. De plus les complémentaires santé d'entreprise sont peu adaptées aux besoins des seniors.
- les familles non couvertes par le contrat collectif du salarié : le conjoint ou les enfants des clients peuvent ne pas être couverts par la complémentaire santé d'entreprise et doivent de ce fait être couverts par ailleurs.
- développer la gamme de couverture de santé
- développer les contrats individuels complémentaires aux contrats de base.

Les moments opportuns pour proposer une complémentaire santé sont les départs en retraite, les changements d'entreprise, les licenciements, les jeunes en sortie d'étude avant leur premier emploi, un changement familial : naissance d'un enfant, divorce....

Les contrats solidaires et responsables :

Depuis le 1^{er} avril 2015 les pouvoirs publics imposent un nouveau cahier des charges concernant les «contrats solidaires et responsables » de remboursement de soins.

3.4 Objectifs des pouvoirs publics avec la mise en place de ces nouveaux contrats.

Contrat solidaire et responsable :

- contrat qui ne soumet pas ses prospects à un questionnaire de santé ;
- s'interdit de résilier un contrat pour quelque motif que ce soit ;
- respect par les particuliers du parcours de soins ;
- particuliers doivent s'acquitter de la participation financière : 1€ pour une consultation et 0.50€ pour boîtes de médicaments ;
- garantit le remboursement du ticket modérateur ;
- intègre au minimum 2 actes de prévention/an ;
- limite les plafonds de prise en charge qui ne peuvent pas dépasser des maxima fixés par la loi ;
- pour les lunettes remboursements plafonnés.

Solution choisie par les pouvoirs publics de la mise en place d'un nouveau cahier des charges pour les contrats solidaires et responsables souscrits ou renouvelés à partir du 1^{er} avril 2015 afin d'améliorer l'accès aux soins et de limiter le reste à charge pour les assurés.

Les objectifs sont de :

- freiner les dépassements d'honoraires des médecins ;
- endiguer la flambée des frais d'optique
- garantir une meilleure couverture pour les assurés en imposant une prise en charge minimale aux organismes d'assurance santé complémentaire et en plafonnant certains de leurs remboursements.

Les contrats doivent offrir à tous les assurés un même « panier de soins » minimal. (voir ci-dessus) . Ils doivent faire une distinction entre les médecins selon qu'ils ont ou non signé un contrat d'accès aux soins (CAS) dans lequel ils s'engagent à ne pas augmenter leurs honoraires et à ne pas dépasser 100% du taux de dépassement moyen constaté en 2012. La prise en charge des dépassements d'honoraires sera plus élevée en cas de consultation d'un praticien ayant conclu un CAS.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Globalement, le sujet a été bien appréhendé par les candidats. Nous n'avons pas eu à déplorer des incompréhensions majeures du sujet. Les principales difficultés rencontrées par les candidats ont été :

- d'une part, une connaissance insuffisante du domaine de l'assurance, qui les a empêchés de saisir les enjeux des questions posées et de réellement problématiser ;
- d'autre part, une difficulté à gérer correctement le temps imparti, difficulté qui s'est concrétisée, cette année, par une sous-utilisation assez étonnante des annexes dans les développements.

Pour autant, il faut noter que la préparation des candidats a continué à s'améliorer. C'est sur le dossier 2, le plus « classique », que cette meilleure préparation a été la plus visible : les correcteurs ont noté des références voire des réflexions qui montrent une mobilisation pertinente des précédents corrigés.

Un point a cependant été déploré par l'ensemble des correcteurs : le faible niveau d'analyse des copies. Même si le sujet était structuré en sous-questions, chaque dossier s'inscrivait dans une problématique claire qui appelait, outre des réponses circonstanciées, une analyse des grandes transformations de l'assurance. Certaines questions demandaient explicitement des conclusions ou des synthèses (par exemple les deux dernières sous parties du dossier deux). Pourtant, beaucoup de candidats n'ont pas pris la mesure de cette dimension du sujet et sont restés à un niveau très « pratico-pratique ».

3.2- Commentaires sur la forme

La qualité formelle des copies est très variable. Si $\frac{1}{4}$ des candidats ont adopté une forme adaptée, avec un soin apporté à la présentation de leurs idées et à la lisibilité, on déplore trop de copies mal présentées, comportant des ratures ou des expressions difficiles à lire, présentant sans soin ou sans méthode les différents éléments demandés. Nous prendrons deux exemples pour illustrer l'importance de la forme dans l'épreuve d'étude de cas (option E).

Dans le dossier 2, on demandait la représentation d'un « parcours client ». Pour qui connaît cette notion, il est clair qu'on attend une représentation de différentes étapes (qu'il est plus lisible de numéroter) et de leur enchaînement. Dans ce cas, c'était un processus linéaire et non un logigramme qui était attendu, les différentes étapes pouvaient donc être représentées soit le long d'une droite (qu'elle soit horizontale ou verticale), soit dans un cercle (même si ici, cela ne s'y prêtait pas réellement).

Or, un grand nombre de candidats n'ont pas respecté ces conventions présentant soit le « parcours client » de façon purement littéraire, soit par de simples puces.

Un autre exemple est le schéma demandé dans la première partie du dossier 3. Ici, il s'agissait de vérifier les compétences pédagogiques de la candidate ou du candidat, le schéma ayant moins comme objectif de tester les connaissances que la capacité à présenter clairement à une classe ce qui est une connaissance de base de l'assurance.

Là plus encore, les schémas ont été très souvent décevants, soit peu informatifs (quand ils n'étaient pas faux), soit si mal exécutés par manque de soin qu'ils en devenaient peu compréhensibles. Au final, alors que cette question n'avait pas été perçue comme « difficile », elle s'est révélée très discriminante.

Le concours de l'agrégation visant au recrutement d'enseignants, il est important que les candidats fassent un effort dans une présentation claire, allant à l'essentiel et soulignant les points de réponse. C'est notamment le cas lorsque la question appelle une analyse sous forme de points forts / points faibles ou encore intérêts / freins. Le jury attendait une réponse organisée sous forme d'un tableau.

4. Conseils aux candidats

Le jury donne quelques conseils de bon sens aux candidats désireux de gagner des points en respectant quelques règles de base incontournables. Les candidats sont invités à faire une lecture attentive des données de l'énoncé. Pour cela, il faut clairement identifier les consignes qui sont listées et les respecter scrupuleusement (Par, exemple, faire un tableau si celui-ci est demandé, comparer deux ou plusieurs éléments si la consigne y invite, de même faire un schéma quand ce mode de communication est suscité par la question ...). De trop nombreux candidats ne semblent pas toujours tenir compte des attentes formulées dans

l'énoncé. Avant de commencer à produire une réponse, il est préférable de bien cerner ces consignes plutôt que de prendre le risque de s'éloigner des attentes précises du jury. Un concours de recrutement de professeurs agrégés passe par la vérification que ces candidats savent identifier ce qui leur est demandé et savent également y répondre avec précision.

Le jury donne également des orientations quant au fond et à la forme : Sur le fond, les candidats doivent s'assurer de maîtriser les savoirs associés définis par le programme du concours. Dans les bonnes copies, les candidats savent brièvement faire référence à des théories ou à des concepts économiques. Les candidats qui se sont préparés sérieusement peuvent également citer des auteurs pour étayer leur argumentation. Ils doivent également se tenir informés de l'actualité concernant la banque, les assurances, le management, le droit, l'économie et les domaines qui gravitent autour (marketing des services, gestion des risques, digitalisation ...). En ce qui concerne la forme, trop de copies font preuve d'une certaine négligence en matière de présentation. S'il est a minima conseillé d'écrire proprement et de soigner l'orthographe (des attentes de base de la part de futurs professeurs agrégés), le jury apprécie également les tableaux bien tracés, les schémas bien mis en évidence avec des dimensions adéquates et des couleurs qui montrent l'organisation de la réflexion du candidat ainsi que le cheminement de sa pensée. De même, la rédaction des réponses doit faire apparaître un raisonnement construit, structuré et donc rigoureux de la part du candidat qui s'exprime. Dans les très bonnes copies, les candidats ont parfaitement su répondre à ces attentes et ainsi se distinguer favorablement en obtenant les meilleures notes lors de l'admissibilité.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

Pour les épreuves d'admission de la session 2017, l'utilisation d'équipements numériques a été possible selon les conditions suivantes :

- Durant la préparation, la candidate ou le candidat peut consulter tous les documents dont elle ou il s'est muni.e dans la perspective de l'épreuve (y compris des ouvrages de références et des manuels scolaires). Elle ou il peut aussi utiliser son propre équipement numérique dès lors que celui-ci dispose d'une alimentation électrique autonome (pas de prise électrique disponible dans la salle de préparation), à l'exclusion de toute fonction de communication.
- L'utilisation de l'équipement numérique personnel de la candidate ou du candidat est autorisée lors de la présentation et de l'entretien avec le jury, avec mise à disposition d'un vidéoprojecteur.

LECON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de candidats interrogés : 216	
Distribution des notes	
Moyenne	5,46
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,64
Répartition des notes	
Inférieures à 5	94
Comprises entre 5 et moins de 10	92
Comprises entre 10 et moins de 15	26
Égales ou supérieures à 15	4

La moyenne est identique à celle de la session 2015. L'écart-type est légèrement plus élevé qu'en 2015 mais révèle néanmoins une forte dispersion des notes. La proportion de notes inférieures à 5/20 est identique en proportion du nombre de candidats présents, ce qui confirme le constat dressé lors des épreuves d'admissibilité : une détérioration du niveau global des prestations écrites et orales. On note aussi une diminution du nombre de très bonnes notes.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés :

- Confiance et management
- Proximité et contrôle
- Discrétion et responsabilité du dirigeant
- Entreprise libérée ?
- Résilience et organisation
- Le bricolage en entreprise
- Économie collaborative, économie solidaire
- Gestion et partage
- Entreprendre autrement
- L'organisation désintéressée
- L'indiscipline en entreprise

2.2- Analyse des sujets

Comme les années précédentes, les sujets proposés se caractérisent :

- Par leur diversité et l'étendue du champ couvert,
- Par leur potentiel de problématisation : à chaque fois, la formulation proposée permet la mise en tension, la détermination d'enjeux, de problèmes,
- Par le travail qu'ils imposent sur la définition des termes et plus particulièrement leur articulation : le choix de notions non spécifiques au champ du management doit contraindre les candidats à réaliser un véritable travail d'analyse.

Aucun document n'est annexé au sujet.

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

- Académique : maîtrise des concepts, connaissances théoriques, capacité à problématiser, construire une réflexion et illustrer ses propos. 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 donc accompagné d'un niveau de transposition, imposé aux candidats (DCG UE7, programme de BTS en management des entreprises, programme de management des organisations en cycle terminal STMG).

La phase d'entretien avec le jury a pour objectif de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés par les candidats ainsi que leur culture managériale, d'approfondir certains points, d'en explorer d'autres. Les membres du jury peuvent interroger les candidats sur les auteurs, les notions, leur demander d'illustrer leurs propos, etc. Une partie de l'interrogation porte sur les éléments didactiques et pédagogiques, le jury cherchant à évaluer la pertinence et la crédibilité des propositions qui sont faites. Enfin une question portant sur les valeurs de la République et le principe de laïcité est posée en fin d'entretien. Des exemples de questions posées se trouvent à la fin de ce rapport.

L'épreuve dure 45 minutes², dont 25 minutes maximum consacrées à l'exposé et 20 minutes au questionnement du jury.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Les sujets proposés exigent un travail de contextualisation (pourquoi le sujet est-il important ? Quelle est son actualité ? etc...), de définitions, de problématisation, de structuration. Particulièrement l'effort de mise en tension des termes du sujet est essentiel dans cette épreuve.

Le jury rappelle que la dimension académique reste fondamentale lors de l'épreuve orale. Les dimensions didactique et pédagogique ne signifient pas que les exigences scientifiques sont plus faibles. Toutefois, comme à l'admissibilité, maîtrise scientifique ne signifie pas exposé de connaissances non reliées au sujet et à une problématique.

² Pour la session 2017, la durée de l'épreuve passe à une heure.

Le jury note une certaine uniformité des candidats au niveau de la gestion de leur exposé qui se traduit par un grand nombre de notes inférieures à la moyenne :

- **Les notes comprises entre 5 et moins de 10 (92) :**
 - Un nombre croissant de candidats (et ce depuis deux ans maintenant) montrent une bonne mobilisation des concepts et théories du management, mais sans que cette maîtrise 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 candidats ont beaucoup de mal à contextualiser leur questionnement à des situations réelles et la culture managériale nécessaires à l'enseignement du management fait souvent défaut. Les mêmes entreprises sont prises en exemple de façon récurrente (Google, Apple, Favi,...) par les candidats et ce quel que soit le sujet proposé.
 - Inversement, certains exposés montrent une réelle capacité à percevoir des enjeux et problèmes, une certaine intuition liée à une bonne connaissance de la réalité managériale, mais sont desservis par une connaissance approximative des concepts et des théories liés.

- **Notes de 10 à 20 (30 candidats) :**
 - Les candidats ont témoigné d'une réelle capacité à 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. Ces candidats ont obtenu une note supérieure ou égale à 15 (4 candidats).
 - Certains exposés de très bon niveau théorique et managérial ont pu parfois souffrir d'une restriction trop forte dans les définitions des termes du sujet ou d'un questionnement trop complexe conduisant à l'ajout de concepts (performance, valeurs, stratégie,...).

- **Les notes inférieures à 5**, au nombre de 94 concernent des exposés qui ne font preuve, ni d'une capacité à poser un problème, ni d'une connaissance de la matière et du contexte managérial.

Comme les années précédentes, les concepts originaux parfois intégrés dans les sujets sont souvent remplacés par des notions (jugées) voisines : Résignation pour résilience, erreur pour indiscipline, ...

À l'instar de l'année dernière, on sent une amélioration certaine au niveau de l'introduction. Elles sont souvent bien construites mais donnent malheureusement ensuite lieu à des exposés pauvres, en décalage avec les problématiques présentées, elles-mêmes souvent en décalage avec la définition des termes du sujet. Le jury rappelle que la définition des termes du sujet est une étape fondamentale, bien intégrée par les candidats, mais qui doit être ensuite reliée à la problématisation et aux développements ultérieurs. La définition des termes du sujet, si elle est bien intégrée par les candidats, est souvent très partielle et partielle, voire erronée, ce qui porte préjudice au développement jusqu'à le rendre hors sujet.

Sur les plans didactique et pédagogique, les progrès constatés l'an dernier se confirment : un nombre non négligeable de candidats démontrent une réelle préparation à cette partie de l'exposé, en distinguant clairement la didactique (intégration des problématiques et des concepts traités dans la partie scientifique dans le cadre d'un programme d'enseignement,

donc sélection, parmi les savoirs savants, de savoir à enseigner) et la pédagogie (stratégie et méthode adoptées pour enseigner ces savoirs).

Le jury constate également par rapport aux années précédentes un effort dans la partie pédagogique, de moins en moins de candidats ayant réalisé une fiche pédagogique complète, au profit d'une justification des choix opérés et d'une illustration concrète des méthodes pédagogiques envisagées. De la même manière, une longue présentation des différentes modalités d'évaluation est inutile si elle ne permet pas à la candidate ou au candidat d'effectuer une proposition concrète, originale et pertinente à ce sujet. L'attention des candidats doit être portée sur les choix et leur justification plutôt que sur la démonstration d'une connaissance désincarnée du vocabulaire de la didactique et de la pédagogie.

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 entrées dans le programme ou le référentiel proposé sont cependant de mieux en mieux justifiées par les candidats.

Enfin, 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). Les nouvelles technologies sont intégrées par les candidats mais de façon souvent très artificielle et non pertinente dans le cadre des problématiques proposées.

3.2- Commentaires sur la forme

Les progrès relevés l'an dernier se confirment : les exposés sont la plupart du temps correctement structurés et durent le temps imparti.

La projection des présentations sur ordinateur a été introduite cette année et le niveau de maîtrise de l'outil a été très variable en fonction des candidats, sans toutefois être pénalisant. Cependant les diapositives présentées doivent être utilisées de manière pertinente, en évitant la surcharge d'informations ou a contrario un plan minimaliste (introduction, partie 1, partie 2, conclusion). De trop nombreux candidats présentent des supports contenant des fautes de français, ce qui ne peut être admis dans un tel contexte.

Certains candidats ne respectent pas les contraintes de temps :

- Quelques exposés sont beaucoup trop courts alors que d'autres candidats doivent être interrompus au bout de 25 minutes.
- Le temps consacré à l'introduction est trop long, voire parfois plus long que le temps consacré au développement qui semble bâclé.
- Trop de candidats gèrent mal leur temps ce qui ne leur permet pas de réaliser la transposition et a donc une incidence sérieuse sur la note finale.

4. Conseils aux candidats

Le jury attend des candidats à ce niveau des connaissances ET une réflexion intelligente sur le sujet proposé.

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 ?). Ils sont construits dans cette optique par les membres du jury. Ils 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 le développement.

Il ne s'agit donc pas de remplacer les concepts proposés par des concepts voisins plus familiers.

Le travail de définition est tout aussi crucial lors de cette épreuve d'admission que lors de l'épreuve d'admissibilité. Ce n'est pas une étape formaliste, une obligation à satisfaire, mais au contraire un moment clé de la réflexion, qui doit faciliter la problématisation.

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. De même le jury ne conseille pas l'introduction d'une troisième ou quatrième notions dans la problématique (« En quoi...la performance des entreprises ? » par exemple) qui ne fait que diluer le propos en le rendant moins intelligible voire hors sujet.

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 alors déconseillé de limiter le répertoire des exemples à ceux qui figurent dans les manuels scolaires. Un travail régulier de 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 qu'ils transposent les problématiques académiques étudiées dans la première partie dans un niveau d'enseignement particulier. Cela demande une réflexion approfondie. Une connaissance fine des programmes, 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 leur proposition, et faire preuve d'originalité mais également d'une bonne connaissance des techniques pédagogiques récentes.

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 mais 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

Lors de leur inscription, les candidats doivent choisir entre un exposé sur l'économie ou un exposé sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. La durée de la préparation est de quatre heures. L'épreuve se déroule pendant une heure à raison d'un exposé de quarante minutes au maximum, suivi d'un entretien de vingt minutes au maximum avec les membres du jury. Depuis la session 2015, l'épreuve intègre durant l'échange une question relative aux valeurs de la République et le principe de laïcité.

Les candidats peuvent exploiter, durant la préparation de l'épreuve et seulement durant celle-ci, la documentation apportée qui peut être sur support numérique. Pendant l'épreuve devant le jury, seules les notes ainsi qu'un diaporama (selon le matériel utilisé par la candidate ou le candidat), élaborés pendant la préparation, peuvent être utilisés.

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de candidats : 58	
Distribution des notes	
Moyenne	7.55
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	00.5
Écart-type	4.73
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	18
Comprises entre 5 et moins de 10	20
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	9

Le nombre de candidats admissibles se présentant à l'épreuve de droit est légèrement en baisse par rapport à la précédente session : 58 candidats étaient présents cette année contre 64 en 2015, soit une baisse de 9,37 %. Toutefois, les candidats étaient au nombre de 48 en 2014 ce qui constituait une progression d'un tiers entre 2014 et 2015. On rappellera qu'en 2013 étaient présents 50 candidats alors qu'ils n'étaient que 28 en 2012. Ainsi, entre 2016 et la date de création de l'épreuve de droit, la hausse est de 107,14 %.

La moyenne générale est en hausse au regard de l'an dernier. Elle est de 7,55/20 alors qu'elle était de 6,33/20 en 2015 et de 7,20 en 2014. Pour mémoire, on rappellera qu'elle était de 6,56 en 2013 et de 7,98 en 2012.

Les résultats demeurent contrastés. Mais l'écart-type s'inscrit dans la moyenne des années précédentes. S'il est de 4,73 en 2016, il était de 4,81 en 2015, 4,19 en 2014, 5,18 en 2013 et de 4,66 en 2012.

L'échelle des notes s'étend de 0,5/20 à 19/20. Elle allait de 00/20 à 18/20 en 2015, de 1,5/20 à 19/20 en 2014, de 0,25/20 à 19/20 en 2013 et de 0,5/20 à 16/20 en 2012.

Le nombre de candidats ayant obtenu une note inférieure à 5 a diminué puisqu'ils sont au nombre de 18, soit 31,03 % des candidats présents au lieu de 29 % en 2015, soit 45,31 %. Le pourcentage de 2016 s'assimile donc à celui de 2014 puisqu'ils représentaient alors 31,25 %. En 2013, près de la moitié des candidats (48 %) avaient une telle note et 25 % en 2012.

Le taux de candidats ayant obtenu une note entre 5 et 10/20 est en baisse par rapport à l'an passé : il est de 34,5 % alors qu'il était de 39,25 % en 2014. Toutefois, il était de 22 % en 2013 et de 39 % en 2012.

Le pourcentage de candidats ayant obtenu une note entre 10 et 14 est de 18,97 % contre 14,06 % en 2015 et 18,75 % en 2014. En revanche, le taux des candidats ayant obtenu une note supérieure ou égale à 14/20 marque une progression sensible : 15,52 % contre 10,93% en 2015 et 10,41 % en 2014.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

L'accroissement du nombre de candidats ayant opté pour l'épreuve de droit a conduit à une augmentation du nombre de jours d'interrogation depuis 2015 et, par voie de conséquence, à une hausse du nombre de sujets proposés. Cela étant, ce nombre est identique en 2016 et en 2015.

Les sujets proposés lors de la session 2016 sont les suivants :

- L'égalité femmes / hommes
- La représentation
- Le juge et la force obligatoire du contrat
- L'ordre public en droit de l'entreprise
- L'obligation d'information
- La rencontre des volontés
- L'entreprise et les litiges

Pour ce qui est de la question sur les valeurs de la République et le principe de laïcité, les candidats ont été confrontés à diverses situations présentées à la fin de ce rapport.

2.2- Analyse des sujets

Pour tous les sujets proposés, il s'agit, après avoir défini les différents concepts, de répondre de manière construite à une problématique exposée en introduction. Sauf indication contraire dans le sujet, les éléments d'argumentation sont puisés dans les différentes branches du droit au programme du concours. Il est aussi conseillé de mentionner les diverses sources de son argumentation juridique : textes, jurisprudence et doctrine.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Comme par le passé, l'épreuve révèle chez beaucoup de candidats de réelles lacunes concernant des connaissances juridiques élémentaires et les concepts utilisés ne sont pas toujours maîtrisés. Ces insuffisances se ressentent souvent dès l'introduction, des incohérences peuvent apparaître dans la présentation du plan de l'exposé et les développements révèlent parfois des confusions.

En raison de l'importance de la documentation dont ils disposent lors de la préparation, les candidats construisent un exposé couvrant plus ou moins les champs relevant du sujet. Mais ils montrent assez fréquemment des difficultés lors de l'échange avec le jury. En tentant d'approfondir certains concepts présentés dans l'exposé, il peut ainsi apparaître qu'ils en ignorent finalement la substance.

Par ailleurs, certains candidats axent principalement leur travail sur une branche du droit – par exemple, le droit social ou le droit des contrats – alors que les sujets proposés sont transversaux et nécessitent une démonstration reposant sur l'ensemble des domaines au programme du concours.

Il faut également veiller à ne pas « sortir » du sujet. Par exemple, concernant le sujet « Le juge et la force obligatoire du contrat », une partie entière, ni même une sous-partie, ne peuvent être seulement consacrées au juge ou à la force obligatoire du contrat.

L'on rappellera encore aux candidats l'importance d'actualiser leurs connaissances juridiques. Le jury apprécie la présentation des dernières réformes législatives et il est impératif que les exposés relatent le droit en vigueur.

Enfin, quelques candidats maîtrisent l'ensemble du programme : ils construisent un exposé transversal cohérent et l'échange qui s'ensuit montre des connaissances juridiques solides et à jour.

Concernant les questions relatives aux valeurs de la République, les réponses apportées étaient généralement satisfaisantes et ne s'opposaient pas à l'éventuelle intégration des candidats au corps professoral.

3.2- Commentaires sur la forme

En introduction, doivent être définis les termes du sujet et présentés une problématique ainsi qu'un plan. En effet, il s'agit de distinguer, dans les développements, deux parties et deux sous-parties. Ces exigences sont respectées par la quasi-totalité des candidats.

En revanche, on ne peut que regretter le manque de soin parfois porté à la formulation des intitulés : les titres sont souvent peu explicites, voire sources de confusions. Lors de l'exposé, il peut apparaître que les questions traitées sont étrangères à l'intitulé.

Des diaporamas, pour annoncer au jury la problématique et le plan, ont été utilisés par presque tous les candidats. Cela étant (tout comme, d'ailleurs, les transparents), il ne doit s'agir que de supports visuels aidant le jury à suivre les développements exposés. Ces supports ne doivent donc pas être surchargés. Ils ne peuvent non plus être élaborés en amont de la préparation puisque, en ce cas, ils ne sont jamais parfaitement adaptés au sujet tiré ; cette méthode ne pourrait qu'enfermer la réflexion des candidats et les empêcher de préparer correctement leur exposé.

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 à 30 minutes, ce qui est acceptable plutôt que de procéder à des dilutions ou digressions inutiles. En revanche, une durée d'environ 20 minutes démontre généralement le manque d'inspiration des candidats.

4. Conseils aux candidats

Concernant l'exposé, le jury attend une prestation structurée, analytique et démonstrative. Elle comprend une introduction, un développement, une conclusion.

L'introduction commence par une phrase d'accroche qui situe le sujet dans son contexte, en montre l'intérêt voire l'actualité. Une approche du sujet sous l'angle de l'histoire du droit peut être valorisante. 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 normalement 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.

Eu égard à ces exigences, les candidats ne peuvent décemment se présenter à l'épreuve qu'en ayant les connaissances juridiques de base dans les différents domaines du programme du concours. En effet, l'effort de réflexion attendu ne peut être atteint si les concepts juridiques élémentaires sont découverts durant le temps de préparation de l'exposé.

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de candidats : 159	
Distribution des notes	
Moyenne	5,30
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0,25
Écart-type	4,39
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	85
Comprises entre 5 et moins de 10	45
Comprises entre 10 et moins de 14	17
Égales ou supérieures à 14	12

159 candidats ont présenté l'épreuve d'économie en 2016 (contre 175 en 2015). La note moyenne a légèrement diminué puisqu'elle s'établit à 5,30 en 2016 contre 5,72 en 2015. L'écart-type a également reculé passant de 4,64 en 2015 à 4,39 en 2016.

Le jury a utilisé la quasi-totalité de l'éventail des notes possibles puisque la prestation la moins convaincante a été sanctionnée par la note de 0,25/20, tandis que la meilleure candidate ou le meilleur candidat a obtenu 17/20.

85 candidats (soit 53,46 % du total, contre 54,29 % en 2015) ont proposé des prestations très insuffisantes et obtiennent une note inférieure à cinq. Pour ces personnes, l'exposé et la phase de l'entretien avec le jury ont mis en évidence de graves lacunes dans le traitement des sujets, mais aussi dans les connaissances économiques de base.

45 candidats (soit 28,3 % du total contre 26,8 % en 2015) obtiennent une note comprise entre 5 et 10/20. Ils n'ont pas très bien compris leur sujet et/ou n'ont pas bien répondu aux questions posées par le jury.

17 candidats (soit 10,69 % du total contre 10,86 % en 2015) ont proposé des prestations satisfaisantes et ont obtenu une note comprise entre 10 et 14/20. Leurs exposés étaient bien structurés et ils ont démontré au jury qu'ils maîtrisaient les mécanismes économiques les plus importants.

Enfin, 12 candidats (soit 7,55 % du total contre 8 % en 2015) ont obtenu une note supérieure à 14/20. Le jury a apprécié la clarté de leurs propos et la rigueur de leur démonstration.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

1. Le prix du temps
2. Environnement et emploi : un optimum est-il possible ?
3. La mobilité des facteurs de production
4. La stagnation séculaire
5. Le devenir de l'économie monde
6. Endettement et croissance
7. La gouvernance par la règle en zone euro
8. Les banques centrales peuvent-elles encore agir ?
9. Peut-on réduire rapidement les déficits publics ?
10. Le revenu d'existence, nouveau contrat social ?
11. La rationalité
12. Salaires d'efficience et incitations
13. La valeur de l'information

Ces sujets ont permis d'évaluer trois compétences essentielles :

- Une bonne maîtrise des principaux concepts et mécanismes de l'analyse économique.
- La capacité à problématiser et à mener une démonstration structurée, cohérente, et propre au sujet proposé.
- L'utilisation d'éléments factuels pertinents pour illustrer son raisonnement.

2.2- Analyse des sujets

Une partie des sujets proposés s'appuyait sur les thématiques actuelles : la dette, l'environnement, la gouvernance de la zone euro, le revenu d'existence... Il s'agissait alors de vérifier que les candidats étaient en mesure de conceptualiser les débats contemporains. Il était vivement recommandé d'éviter les partis pris simplistes et journalistiques. L'oral doit rester un travail d'analyse qui ne saurait se satisfaire de simples intuitions personnelles.

D'autres sujets étaient davantage axés sur quelques grands concepts économiques : la stagnation séculaire, la rationalité, la mobilité des facteurs de production... Les candidats devaient alors problématiser leur travail, et démontrer l'importance de ces concepts pour les débats théoriques et/ou factuels.

Enfin, un dernier groupe de sujets avait une formulation moins familière : le prix du temps, la valeur de l'information, ou encore le lien entre environnement et emploi. Ces sujets n'ont pas été ceux qui ont le plus perturbé les candidats. Ils avaient pour avantage de limiter l'importance de la « malle » dans la réussite à cette épreuve. Il était indispensable de mener une réflexion personnelle pour définir, circonscrire et problématiser le sujet.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le jury tient à souligner les progrès constatés dans la définition des concepts et des propriétés en microéconomie : l'optimum de Pareto, les théorèmes de l'économie du bien-être, le comportement d'offre de travail... Toutefois, les candidats éprouvent encore des

difficultés à apprécier les enjeux de ces analyses, notamment factuels.

Trop de candidats prennent le prétexte du sujet pour réciter un cours, une fiche ou article qu'ils ont lu. Or, l'épreuve d'économie consiste à organiser une réflexion argumentée et structurée spécifique au sujet proposé.

En outre, si le travail collaboratif peut être très utile pour préparer le concours de l'agrégation, il convient de l'utiliser intelligemment. Ainsi, certains candidats prennent connaissance des sujets proposés les jours qui précèdent leur passage, et cherchent ensuite systématiquement à recycler les concepts des sujets antérieurs. Outre le caractère peu habile de l'exercice, cela démontre aussi que la candidate ou le candidat ne cherche pas à répondre à son propre sujet.

Concernant les questions posées par le jury, elles sont issues soit de l'exposé de la candidate ou du candidat, soit de concepts essentiels pour le sujet mais qu'elle ou il n'a pas abordés. Dans l'un et l'autre cas, le jury revient sur les fondamentaux tels que les définitions, les graphiques de base de l'analyse économique, les enjeux factuels des arguments mentionnés, les mécanismes qui sous-tendent un argument... En outre une question sur les valeurs de la République et le principe de laïcité est posée en fin d'entretien, certaines sont présentées à la fin de ce rapport.

Enfin, quelques candidats commettent de graves erreurs méthodologiques liées à d'importantes lacunes en épistémologie économique. Ainsi, certains se sont livrés à de virulentes attaques contre des modèles économiques au prétexte qu'ils ne pouvaient représenter l'intégralité des interactions et des comportements des agents. Or, le principe même d'un modèle est de simplifier l'environnement économique dans lequel on se trouve afin de mettre en évidence un mécanisme ou une propriété. Les modèles sont donc par nature irréalistes ! Mais cela ne signifie pas qu'ils ne peuvent être infirmés. Il semble que toute candidate ou tout candidat à l'agrégation devrait commencer son travail de préparation en consacrant quelques heures à l'épistémologie économique. Cela lui permettrait de mieux comprendre l'intérêt et les limites de ce qu'elle ou il apprend.

3.2- Commentaires sur la forme

Dans l'ensemble, les candidats respectent la méthodologie de l'épreuve. Les prestations sont structurées autour d'un plan, mais dont la clarté n'est pas toujours évidente pour le jury.

Les diapositives contiennent trop souvent des fautes d'orthographe grossières qui pourraient aisément être corrigées grâce à une relecture systématique de son travail.

Quelques candidats proposent des prestations assez ternes. Or, nous devons rappeler que cette épreuve est aussi un exercice de communication, et qu'il s'agit de la base du métier d'enseignant.e.

Enfin, le jury apprécie l'humilité dont certains candidats ont su faire preuve, Il faut accepter de ne pas savoir répondre à certaines des questions posées. Néanmoins, l'ordonnancement et la formulation des questions doivent leur permettre de rebondir. Le jury cherche à valoriser les compétences des candidats en identifiant la frontière de leurs connaissances, et en évaluant leur capacité de raisonnement.

4. Conseils aux candidats

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.

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 la candidate ou 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 la candidate ou 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 peuvent être utilisés pour l'ensemble des sujets proposés.

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.

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.

Il est important de noter que ces 40 minutes d'exposé ne doivent en aucun cas constituer un objectif. À trop vouloir délayer ses propos, on prend le risque de perdre en pertinence et de perdre une partie de l'attention des membres du jury.

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.

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, une situation de trappe à liquidité, un équilibre général dans une économie d'échange à deux biens et deux agents ...

Les réponses aux questions

Lorsqu'une candidate ou candidat ne connaît pas un mécanisme, le jury peut s'appuyer sur une série de questions pour l'aider à le retrouver et/ou à le comprendre. Il est alors essentiel de ne pas subir cette phase, mais au contraire d'en comprendre la logique pour mieux cerner les attentes du jury.

Il est préférable de ne pas répondre à une question en mobilisant un argument déjà évoqué durant l'exposé. Il est alors presque certain que vous n'avez pas très bien compris la question qui vous était posée.

Sur l'attitude durant l'exposé

Il est vivement recommandé aux candidats de respecter une distance minimum avec le jury afin de garantir la confidentialité de leur prise de notes.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats de la session 2016

	2014	2015	2016
Résultats d'ensemble			
Nombre de candidats interrogés	51	67	61
Distribution des notes			
Moyenne	7,47	6,84	7,54
Note la plus basse	1	1	1
Meilleure note	18	16	17
Répartition des notes			
de 0 à 4,9	23,5%	35,8%	32,8%
de 5 à 9,9	54,9%	38,8%	39,3%
de 10 à 13,99	11,8%	20,9%	9,8%
14 et plus	9,8%	4,5%	18,1%

Les résultats sont en moyenne meilleurs que les sessions précédentes avec une moyenne en hausse par rapport au concours précédent. Cette situation s'explique notamment par une hausse de la fréquence des notes supérieures à 14 qui correspondent à des prestations de qualité valorisées par le jury.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sept sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas soulevant des problématiques d'administration et de gestion des ressources humaines.

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- la résolution de conflit dans une TPE,
- le recrutement dans le secteur de l'assurance,
- la communication de crise dans une entreprise de recyclage,
- le changement organisationnel dans un service public,
- le télétravail dans une entreprise familiale,
- la mobilité et la gestion de carrière dans une PME,
- la communication numérique et la marque employeur dans une banque coopérative.

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 et le principe de laïcité est posée en fin d'entretien, certaines sont présentées à la fin de ce rapport.

2.2- Analyse des sujets

Les sujets présentent des informations sur le contexte de l'entreprise étudiée. Ces données sont nécessaires à prendre en compte pour proposer des solutions adaptées au cas. Les questions orientent la candidate ou 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.

La candidate ou le candidat est souvent positionné.e comme consultant.e. Cette posture favorise surtout 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, à savoir l'administration et la gestion des ressources humaines.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Comme l'année précédente, 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.

Cependant, les membres du jury ont constaté que ces problématiques n'étaient pas toujours pertinentes au regard de la spécificité de la situation présentée. Ainsi, comme l'année précédente, certains candidats ont eu tendance à proposer des problématiques générales, extrapolées à partir d'un élément du contexte ou d'un thème d'intérêt pour ces candidats, sans s'interroger sur la réalité de son fondement ni sur son caractère opératoire. Les membres du jury rappellent aux candidats que l'épreuve concerne l'administration et la gestion des ressources humaines (GRH) : le sujet doit être envisagé sous l'angle de théories et de techniques relatives à la GRH. La problématique doit également toujours être contextualisée, c'est-à-dire circonscrite au cas et à la situation qui est rencontrée, afin de permettre la conduite d'un diagnostic raisonné et argumenté ainsi que la mise en œuvre de solutions ou de plans d'action opérationnels. Par ailleurs, un certain nombre de problématiques ne s'appuyait pas sur la définition précise des mots clés du sujet : il est essentiel de définir les mots clés, qui sont mobilisés dans l'exposé. Enfin, les problématiques et les plans proposés sont parfois confus (il est important d'éviter les intitulés trop longs ou standardisés).

Comme l'an passé, les membres du jury ont choisi de ne pas intégrer, dans les travaux demandés, des questions relatives aux apports théoriques indispensables pour appréhender le cas. En revanche, tous les sujets invitaient explicitement les candidats à « mobiliser des grilles de lecture théoriques adaptées afin d'analyser la situation et de proposer des améliorations pertinentes et réalistes ».

Les candidats doivent interpréter cette recommandation comme une injonction à exploiter des théories, des concepts et des auteurs pertinents et ciblés (ie., intimement liés à la problématique traitée) tout au long de leur analyse et de leur réflexion. Mais cette exigence ne doit pas pour autant conduire la candidate ou le candidat à présenter au jury des cadres théoriques plaqués sur la situation présentée par le cas. Cela suppose une connaissance suffisamment large des domaines couverts par l'épreuve de l'option A (en GRH) et de privilégier la réflexion sur le cas proposé. Certains candidats se laissent trop souvent dominer par la volonté de 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, sortant souvent de la problématique proposée par le cas. Il est également courant que des candidats citent abusivement des auteurs de théories des organisations au détriment de références en gestion des ressources humaines. Les plans présentés s'en ressentent et débouchent sur des préconisations souvent peu réalistes ou décontextualisées. Les membres du jury tiennent également à rappeler une fois encore aux candidats que l'association d'une notion à un.e auteur.e en liant les deux par un « au sens de... » ne constitue en aucune manière une référence théorique. Le recours à des auteurs implique toujours de montrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider à mieux appréhender le contexte du cas et à en analyser les enjeux. La candidate ou le candidat doit toujours chercher à témoigner de sa capacité à utiliser intelligemment les théories pour nourrir une analyse ou enrichir une réflexion personnelle plutôt que de montrer qu'il est capable de les citer correctement.

Les sujets rappelaient en outre que « 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 les missions. ». En effet, les membres du jury attendent des candidats qu'ils développent des outils de gestion ciblés et adaptés au contexte spécifique du type d'organisation qui est étudiée, et en lien avec l'approche théorique qu'ils ont choisi d'adopter. En dépit de ces impératifs, de nombreux candidats ont cité des auteurs ou proposé des outils de gestion dont ils avaient une connaissance très approximative, et sans en maîtriser les éléments fondamentaux ou sans montrer leurs apports à l'analyse du cas étudié. Les candidats doivent savoir qu'ils prennent un risque en citant lors de l'exposé une théorie ou un outil mal maîtrisé. En effet, ils s'exposent à une probable défaillance lors de l'échange avec un.e membre du jury souhaitant éclaircir ce point théorique qu'elle ou il maîtrise de son côté.

Les sujets proposés invitaient explicitement 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 candidats doivent savoir que les contextes choisis ne constituent pas des prétextes à la mise en œuvre d'outils standardisés mais qu'ils impliquent de leur part une véritable interrogation préalable sur les types d'outils appropriés à l'analyse et à l'évaluation de la situation présentée. Il n'est donc pas demandé aux candidats de prescrire des outils d'analyse déconnectés de la réalité mais bien de montrer leur caractère opératoire dans un contexte particulier. Le jury rappelle aux candidats qu'il leur appartient de mettre en évidence la nécessaire cohérence entre les outils préconisés et les grilles d'analyse théoriques utilisées pour comprendre et analyser le cas.

Lors de l'échange avec les membres du jury, les candidats doivent nécessairement montrer leur aptitude à adopter différents points de vue et témoigner de leur capacité à prendre du recul pour relativiser l'efficacité des solutions proposées.

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 appréciés par le jury.

Par ailleurs, la qualité des supports 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 aux supports plus descriptifs (par exemple, la fiche d'identité de l'entreprise), qui ont été mobilisés par de nombreux candidats. Enfin, les supports doivent être lisibles et ne pas être trop chargés. Ces remarques sont valides aussi pour les supports numériques.

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.

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, 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. Ce que les candidats perçoivent peut-être comme un entretien, ou au pire comme un interrogatoire, n'est rien d'autre qu'une invitation à un échange tour à tour intellectuel ou pragmatique.

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 la candidate ou le candidat, dans le champ de la GRH. On attend donc de la candidate ou 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 relatives à la GRH ;
- la formulation explicite d'une problématique contextualisée qui concerne le champ de la GRH ;
- 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.

Le plan retenu pour traiter le cas doit rejeter les articulations du type « Théories/Pratiques », ou encore « Avantages/Inconvénients ». Le travail à réaliser suppose toujours de mobiliser des outils conceptuels pertinents et des techniques de gestion des ressources humaines appropriées pour répondre à la question posée dans la problématique et prouver l'efficacité de la (ou des) solution(s) proposée(s).

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

Les diapositives doivent être soignées, lisibles et en nombre suffisant (problématique et plan au minimum). Il est recommandé aux candidats d'accompagner leur présentation de quelques graphiques ou tableaux choisis permettant une présentation synthétique des idées exposées. Les supports numériques exposent plutôt la structure que le contenu de la présentation. Les candidats peuvent s'aider pour le contenu de notes papier.

Dans cette épreuve, le jury évalue la capacité de la candidate ou du candidat à se placer, d'une part, du point de vue de l'enseignant.e qui possède des connaissances solides et des qualités de pédagogue et, d'autre part, du point de vue de la praticienne ou du praticien en situation. L'entretien est l'occasion pour la candidate ou le candidat de montrer ses capacités de réflexion, d'écoute, d'argumentation et d'adaptation.

Enfin, le jury rappelle aux candidats qu'une question peut être posée concernant l'insertion du cas dans une démarche pédagogique. Quelques candidats semblent surpris par une demande de transposition pédagogique du cas en classe pré ou post bac et ne restituent pas avec précision les domaines ou parties des référentiels ou programmes concernés par le thème.

5. Exemple de sujet

Le sujet reproduit à la page suivante est l'un des 7 proposés durant cette présente session.

MAFEN

Créée en 1945 par et pour ses sociétaires, la MAFEN (Mutuelle d'assurance française de l'enseignement) a su se développer en restant fidèle à ses valeurs fondatrices : solidarité, responsabilité, respect de la personne et laïcité. Société d'assurance mutuelle, elle s'est dotée de règles originales de fonctionnement, issues de son histoire, qui témoignent de son ancrage dans l'économie sociale. Le modèle mutualiste repose sur un lien organique avec les sociétaires. C'est une relation de confiance réciproque, établie de part et d'autre. Elle se traduit notamment par la participation des sociétaires à la gouvernance de la mutuelle et par le dynamisme de sa vie démocratique. C'est la qualité des liens qui unissent les sociétaires et la mutuelle qui fait la force de ce modèle.

Fin 2015, le MAFEN comptait plus de 3 millions de sociétaires et a réalisé un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros. 6 000 salariés travaillent dans cette entreprise.

La MAFEN porte au quotidien la diversité et l'égalité des chances et s'engage dans le développement des compétences de ses collaborateurs tout au long de leur carrière. Elle veille également à leurs conditions de qualité de vie au travail. Elle a ainsi mis en place un parcours d'intégration adapté à chaque métier et construit avec le manager du salarié et le responsable RH. Ce parcours permet aussi d'appréhender les valeurs de la Mutuelle, ses modes de fonctionnement et son organisation. L'entreprise offre une grande diversité de métiers allant de l'expertise technique au management d'équipe : relation sociétaire, gestion de sinistres, finance, marketing, communication, ressources humaines... ; des structures de taille différentes réparties sur tout le territoire. Elle favorise et accompagne les projets de mobilité interne de ses salariés.

Jusqu'à maintenant, le processus de recrutement de la MAFEN reste d'un grand classicisme, respectant les étapes habituelles du recrutement, depuis la définition de poste jusqu'à l'intégration, l'ensemble étant géré par la direction des ressources humaines (DRH) située au siège à Niort. De façon plus détaillée, le processus est très long (surtout si le candidat n'est pas coopté) : il faut compter près de deux mois, d'autant plus que le nombre de candidats est élevé. Il est aussi standardisé avec de nombreux critères de sélection. Tous les candidats doivent participer à plusieurs tests écrits (logique, expression écrite, culture générale). Ils doivent aussi passer plusieurs entretiens oraux individuellement avec différents membres du personnel (futurs collègues, managers, responsable RH). Sans oublier le passage par un centre d'évaluation permettant d'évaluer les compétences professionnelles et les qualités personnelles d'un candidat lors d'un « jeu de rôle » individuel ou collectif. Ceci est en rapport avec le niveau des salariés recrutés : entre Bac + 2 et Bac + 5 et le pourcentage de cadres important. L'entreprise ne veut pas se tromper, les salariés réalisant généralement toute leur carrière chez elle.

Aujourd'hui, l'intensification de la révolution digitale (numérisation des documents, tablettes, smartphones, e-constat, réseaux sociaux...) et l'arrivée de nouvelles générations de salariés bousculent la DRH et son processus de recrutement.

Questions :

- **La MAFEN s'interroge sur son processus de recrutement : établissez un diagnostic pertinent de celui-ci.**
- **La MAFEN voudrait rendre son processus de recrutement plus efficace et performant : vous l'aidez dans ce sens tout en rappelant les limites de l'exercice.**

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 - Les innovations en matière de ressources humaines à la MAFEN

Entretien avec le DRH de la MAFEN : Avez-vous des projets inédits en tête ?

Nous venons juste de terminer la négociation d'un accord Compte épargne-temps (CET) qui permet notamment aux salariés de faire un « don de jours » à des salariés confrontés au sein de leur famille à des maladies graves, et qui auraient épuisé leurs propres droits. Par ailleurs, l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013 a permis de réfléchir à d'autres pistes d'évolution professionnelle, notamment en offrant aux salariés la possibilité d'avoir une période de mobilité volontaire sécurisée, en dehors de leur entreprise. Nous réfléchissons donc aujourd'hui à ce que nous pourrions proposer - au travers de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par exemple - à certains de nos collaborateurs qui souhaitent travailler, pendant un ou deux ans, dans une autre structure en examinant bien évidemment les éléments de retour dans l'entreprise, et/ou de parcours professionnel dans une autre entreprise. Ce dispositif aurait l'avantage, pour le salarié, de renforcer son employabilité, et pour l'entreprise, de bénéficier de collaborateurs aux compétences élargies. Cette innovation sociale, nous allons peut-être nous l'autoriser, mais encore une fois, elle devra se réaliser en confiance avec les partenaires sociaux.

La révolution digitale qui, selon la branche de l'assurance, risque de tasser les effectifs, n'est-elle pas un frein aux recrutements ?

C'est difficile de dire aujourd'hui quel va être l'impact précis de la digitalisation d'ici quelques années. Certains métiers, liés aux relations clients, vont certainement évoluer. Sans pour autant aller jusqu'à disparaître. Nous sommes donc dans une phase de transition, dans laquelle nous voyons apparaître de nouveaux métiers comme expert data ou *community manager*³. Aux ressources humaines, notre rôle consiste à rendre possible et à accompagner cette transformation, en repensant nos stratégies de formation mais aussi en préparant notre encadrement aux nombreux changements liés au numérique. À titre d'illustration, nous faisons appel actuellement à des *reverse mentor*⁴, sorte de *digital native*⁵, qui ont pour mission d'apporter auprès des dirigeants de la MAFEN leur propre vision des réseaux sociaux, de l'Internet et des usages multiples que l'on peut en faire aujourd'hui et demain.

³ Expert des communautés web, le **community manager** travaille pour un annonceur, une agence, une entreprise, un site web... Pour le compte d'une marque ou d'une entreprise, c'est lui qui fédère et anime les échanges entre internautes. Pour cela, il utilise principalement les réseaux sociaux (Youtube, Facebook, Twitter...) et professionnels (Viadeo, LinkedIn, Xing...).

⁴ Les jeunes salariés de la génération Y ont des compétences en matière de communication que les dirigeants plus expérimentés n'ont pas. Ces derniers doivent apprendre auprès des nouveaux embauchés.

⁵ Né entre la fin des années 1980 et le début des années 1990, le *digital native* (enfant du numérique) grandit pendant l'explosion du web documentaire (web 1) et de l'avènement du web social (web 2.0). Il est imprégné de la culture du numérique : internet, web, ordinateurs, réseaux sociaux, jeux vidéo, nouvelles technologies.

Alors qu'une réorganisation arrive à son terme, comment celle-ci a-t-elle été vécue par les collaborateurs de la MAFEN ?

3 800 salariés ont été concernés par la réorganisation de notre réseau, et environ 400 personnes ont effectué une mobilité géographique, sans qu'aucun heurt n'ait été véritablement constaté. Il faut dire qu'afin de rassurer nos collaborateurs durant ce mouvement de transformation, nous avons conclu avec la moitié des organisations syndicales représentatives, un accord d'accompagnement de la mobilité en 2012, et un autre sur la qualité des conditions de vie au travail et la prévention des risques psychosociaux (RPS), signé début 2014 par 5 organisations syndicales sur 6. Certains collaborateurs, qui ont dû changer d'environnement, redoutaient qu'il y ait une remise en cause de leur emploi pour insuffisance professionnelle. Dans l'accord du 3 avril 2012, nous avons donc inscrit que « l'entreprise s'engage à n'initier aucune procédure de ce type à l'encontre des salariés qui auront évolué fonctionnellement vers une activité conseil vente.

Qu'avez-vous inscrit dans l'accord RPS pour rassurer vos salariés ?

Nous avons élaboré des dispositifs novateurs, comme le protocole relationnel, un document qui permet à chacune des parties prenantes de la MAFEN d'identifier les interlocuteurs à contacter pour mieux agir en prévention. Et c'est d'ailleurs dans cet accord collectif sur la qualité de vie au travail, que nous avons aussi précisé le droit à l'erreur pour nos salariés. À cet effet, nous avons inscrit dans un glossaire toutes les définitions liées au thème de la tolérance à l'erreur ; c'est toujours mieux de l'écrire noir sur blanc. Cela contribue à un rapport de confiance entre les salariés, et vise à prévenir certaines situations qui pourraient devenir anxiogènes pour nos collaborateurs. De cette façon, en essayant de comprendre les erreurs au lieu de les blâmer, nous sommes persuadés que les salariés travailleront plus en confiance. C'est dans cet accord collectif sur la qualité de vie au travail, que nous avons aussi précisé le droit à l'erreur pour nos salariés⁶.

Annexe 2 – Caractéristiques de nouveaux entrants (2015)

- Femmes : 60 %
- 30 ans et moins : 62 %
- Temps partiel : 10 %
- En Ile-de-France : 45 %
- Cadres : 25 %
- CDI : 85 %
- CDD : 15 %

⁶ Source : adapté à partir des propos recueillis par Nicolas Thouet, *L'Argus de l'assurance*, 07 novembre 2014.

- ≤ Bac : 20 %
- ≥ Bac + 2 : 80 %
- Dont ≥ Bac + 5 : 25 %

Annexe 3 - Répartition des nouveaux entrants par famille de métiers (2015)



Annexe 4 - La MAFEN recherche des candidats « curieux et qui ont envie d'apprendre »

Intéressé par les métiers de l'assurance ? Avant de postuler à un emploi, lisez les conseils de la responsable RH à la MAFEN. **Pour elle, curiosité, sens de l'écoute, bonne expression orale et écrite sont essentiels. Si vous vous reconnaissez dans ces qualités, voici ses conseils pour postuler et mettre en avant votre expérience.**

Sur quels types de métiers la MAFEN recrute-t-elle ?

Les conseillers commerciaux qui vendent du service en assurance dans toute la France représentent 32 % de nos recrutements. Par ailleurs, nous recherchons également des gestionnaires de sinistres (27 %). Le niveau d'études exigé est généralement le bac +2, avec, par exemple, un BTS assurance ou juridique. Il est à noter qu'une partie des embauches se fait en alternance. Nous comptons 200 alternants au sein de la MAFEN, et venons juste de clôturer nos recrutements pour cette année. Par ailleurs, comme toute structure, nous avons besoin de fonctions supports : marketing, informatique, communication... Ces métiers-là sont exercés pour la plupart au sein de notre siège social, à Niort (Deux-Sèvres).

Quelles qualités attendez-vous des candidats qui se présentent ?

Avant tout, nous voulons des gens motivés et impliqués. Il est vrai qu'en tant que mutuelle, nous portons une certaine attention aux valeurs de l'économie sociale et solidaire, mais l'erreur pour les postulants, c'est de trop insister sur cet aspect au détriment du reste. Ce qui est primordial, pour la MAFEN, ce sont les qualités relationnelles. Dans les métiers de

l'assurance, l'écoute est absolument nécessaire. Par exemple, en cas de sinistre, un gestionnaire doit écouter l'assuré sans l'agresser. Il doit comprendre son problème, faire preuve d'empathie, le rassurer, mais aussi poser les bonnes questions pour pouvoir proposer une réponse adéquate à son problème. En conséquence, l'expression orale comme écrite doivent être irréprochables !

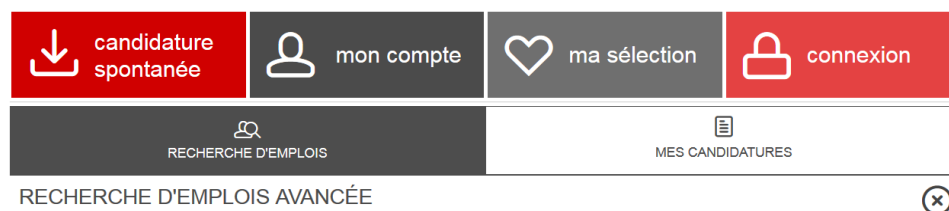
Quels conseils donneriez-vous aux postulants ?

De mettre en avant leurs expériences et de montrer, par le biais d'exemples concrets, les compétences qu'elles leur ont permis de développer. Et cela qu'il s'agisse d'un emploi, de bénévolat, d'un stage... ou encore de projets personnels, ou de travaux de groupes dans le cadre des études ! Qu'ont-ils fait dans le cadre de cette expérience ? Comment l'ont-ils fait ? Quelles difficultés ont-ils rencontrées ? Qu'en ont-ils retenu ? Il est intéressant de montrer ses échecs... Personne ne réussit tout, et ce qui compte, c'est de les analyser et d'en retirer quelque chose ! Le CV doit être rédigé de manière synthétique. Il ne faut pas hésiter à utiliser le style « Bullet point », c'est-à-dire à ne pas rédiger de phrases complètes pour ne garder que l'essentiel. Je conseille également d'y donner quelques éléments quantitatifs pour permettre au recruteur d'avoir une idée plus nette de l'expérience du candidat. Par exemple, si vous avez géré l'accueil de personnes en difficultés dans une association, vous pouvez dire combien de personnes vous receviez par jour... Enfin, il ne faut pas oublier d'indiquer en haut du CV pour quel emploi on postule.

Est-il obligatoire, pour postuler à la MAFEN, de bien connaître le secteur de l'assurance ?

Non, pas forcément. Nous formons tous nos alternants, CDD et CDI sur nos métiers. Ce qu'il nous faut avant tout ce sont des gens curieux, qui ont envie d'apprendre. On les reconnaît, en entretien, parce qu'ils posent des questions ! Nous apprécions les questions qui montrent que la personne s'est renseignée sur la MAFEN et veut en savoir plus⁷.

Annexe 5 - La MAFEN recrute⁸



⁷ Source : adapté à partir d'un article d'Anaëlle Guisset sur le site <http://www.say-yess.com>

⁸ Repris sur le modèle du site <https://www.maif.fr/recrutement>

MOTS-CLÉS

DOMAINE D'ACTIVITÉ

Tout

+ Ajouter un domaine d'activité

LIEU

Tout

+ Ajouter un lieu de travail

PLEIN TEMPS

TEMPS PARTIEL

CDI

CDD

STAGE

ALTERNANCE

Annexe 6 - Recrutement : Les nouvelles méthodes des assureurs⁹

« En 2014, près de 20 % des salariés du secteur vont partir à la retraite, rappelle Nicole Degbo, consultante assurance au cabinet Experis. Or, il n'y aura pas assez de ressources disponibles sur le marché de l'emploi pour les remplacer. Par conséquent, certains assureurs commencent à anticiper une pénurie de candidats, a fortiori pour certains métiers.

»

Quatre conseils pour bien recruter

1. Pour répondre aux attentes d'une génération de jeunes actifs très réactive : raccourcissez les étapes du processus de recrutement.
2. Pour inciter les bonnes personnes à postuler au bon poste : multipliez les « Web initiatives » liées à l'emploi (sites « Carrières », réseaux sociaux, job boards¹⁰, CVthèques¹¹).
3. Pour les petits acteurs du secteur : jouez la carte de la proximité géographique, à la fois pour la communication RH et pour les opérations de recrutement.
4. Pour être sûr de ne pas se tromper lors du recrutement : privilégiez l'alternance ou la formation en interne.

Réussir la greffe des chromosomes Y

Parmi les métiers les plus recherchés, les commerciaux, les **gestionnaires de sinistres** et les actuaires ont le vent en poupe. « *Le problème, c'est que pour ces fonctions, les **compagnies d'assurances** doivent faire face à une concurrence accrue des banques, mais aussi des **mutuelles d'assurances** et des institutions de prévoyance* », souligne Norbert Girard, chargé de mission à l'**Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance**. En outre, l'arrivée sur

⁹ Nicolas Thouet, *Argus de l'assurance*, 17 juin 2011.

¹⁰ Les *job boards* sont des « bourses à l'emploi » en ligne nées avec internet.

¹¹ Les CVthèques permettent aux recruteurs d'effectuer des requêtes (moyennant un abonnement) pour chercher des CV correspondant à leurs besoins.

le marché du travail de la génération dite « Y » implique une évolution des procédures de recrutement dans les entreprises, quelle que soit leur taille.

« *Dans l'assurance, les processus sont souvent perçus comme longs et rigides* », note Marion Aboaf, manager de la division assurances au cabinet de recrutement Robert Walters. Or, justement, pour capter les jeunes actifs, les sociétés du secteur doivent faire preuve de davantage de réactivité. « *Pour répondre au mieux aux exigences de la "génération Y", nous essayons de raccourcir les étapes du recrutement* », reconnaît **Frédérique Bouvier**, directrice emploi et compétences d'**Axa France**. À l'occasion de l'*Axa Job Dating*, opération de recrutement organisée en mai à l'intention des commerciaux, le groupe d'assurances a, pour la première fois, proposé des entretiens individuels en visioconférence. « *Cela répond à une attente des candidats, adeptes des nouvelles technologies, qui apprécient par la même occasion de pouvoir gagner du temps entre le moment où ils postulent et leur premier rendez-vous* », estime Frédérique Bouvier.

Témoignages

Benjamin Fabre, chargé de clientèle entreprise chez le courtier Satec (200 salariés)

« *Quand Satec m'a proposé un contrat à durée indéterminée en décembre 2010, j'avais le choix entre deux propositions, celle de ce cabinet de courtage dans lequel je terminais un stage, et celle d'un plus gros courtier en assurances qui m'avait repéré sur le réseau social Viadeo. Chez ce dernier, j'ai dû passer cinq entretiens, à Lille et à Paris. Le processus de recrutement s'est étalé sur deux mois. Sans compter les dix jours pendant lesquels je n'ai plus eu aucune nouvelle de ce courtier, avant qu'il m'annonce qu'il voulait m'embaucher ! Satec a été plus réactif : en deux semaines, tout était réglé. Le directeur général, avec qui j'entretenais de bons rapports et qui était également mon directeur de stage, est venu personnellement me voir afin d'évoquer un CDI. Ensemble, nous avons parlé de mon projet professionnel au sein de l'entreprise. En neuf mois de stage, ils avaient pu tester mes capacités de travail et étaient satisfaits de mon investissement. Comme, de mon côté, je me sentais bien au sein de ce cabinet, j'ai accepté leur proposition. Au final, ce n'est pas l'aspect financier qui a joué, car j'ai choisi le poste où le salaire était le moins élevé.* »

Corine Monteil, responsable commerciale chez Adrea mutuelle

« *J'ai répondu à une annonce sur rhonealpesjob.com, qui provenait, à l'époque, d'Adrea mutuelle Alpes-Dauphiné, une petite mutuelle de 120 collaborateurs. Rapidement, j'ai été contacté pour un entretien téléphonique avec un cabinet de recrutement. Après avoir réussi cette première étape, j'ai rencontré le directeur du développement. Comme j'avais face à moi mon futur manager direct, nous en avons profité pour avoir un échange clair et transparent.*

J'ai ainsi pu lui poser toutes les questions qui nous permettaient de mieux appréhender notre future collaboration, mais aussi celles qui concernaient le fonctionnement général de la mutuelle. J'ai beaucoup apprécié cette approche, car j'ai rapidement pu me projeter sur le travail qui m'attendait. Cela n'aurait peut-être pas été le cas si j'avais rencontré un DRH, car l'échange aurait sans doute tourné autour des termes du contrat et du salaire proposé. Un mois à peine après avoir répondu à l'annonce, ma candidature a été validée, et j'ai été recrutée comme responsable commerciale dans cette mutuelle, rattachée aujourd'hui à Adréa mutuelle, troisième groupe mutualiste interprofessionnel de protection santé en France. »

Une e-aventure

Conscients d'avoir face à eux de gros consommateurs d'Internet, les bancassureurs et les compagnies d'assurances font désormais du Web leur premier outil de communication d'offres d'emploi. Groupama, qui s'appuie sur une centaine de collaborateurs en France pour recruter, l'a bien compris. « *Sur la Toile, les candidats sont sollicités de toute part par les recruteurs. À nous d'être le plus attrayant possible* », affirme Laurent Bekaert, le directeur de la marque-employeur. Refonte du site carrières, Web TV, présence accrue sur les *job boards* spécialisés dans les assurances (par exemple, eFinancialCareers.fr ou assurancejob.com), les réseaux sociaux et autres CVthèques : l'assureur multiplie les « *Web-initiatives* » pour séduire les candidats, tout en continuant à s'appuyer sur les salons de recrutement et les partenariats avec les écoles et universités. « *Utiliser toute une palette d'actions nous permet de toucher différents profils et de diversifier les candidatures* », considère Laurent Bekaert. Preuve de sa présence sur tous les supports, pour la première fois de son histoire, **Groupama** a organisé, du 8 mars au 15 avril, son propre salon de recrutement dans cinq villes de France (Bordeaux, Lille, Lyon, Nantes et Paris). En parallèle, l'assureur a mis en place un « *minisite* » pour recueillir les inscriptions et donner des informations pratiques sur les métiers (GroupamaGanrecrute.com). À partir des 37 000 connexions, 1 600 candidats ont été sélectionnés et reçus dans les cinq salons. Au final, 900 personnes sont rentrées dans un processus d'embauche.

Les assureurs à la traîne sur internet

C'est la source principale d'informations pour se faire une idée sur une entreprise avant de postuler. Les sites emploi des entreprises constituent l'indispensable outil pour attirer les jeunes diplômés. Pourtant, seulement quatre sociétés de l'assurance figurent dans le classement 2011 des cent meilleurs sites « Carrières » des entreprises en France publié par le cabinet de conseil Potentialpark : Groupama (16e), Euler Hermes (56e), Axa (68e) et

Allianz (72e). D'après Antoine Lhosmot, responsable du développement de Potentialpark, trois critères fondamentaux sont à prendre en compte par les assureurs pour améliorer leur visibilité et développer leur recrutement par Internet.

1. Un contenu plus riche. Il faut développer un "microsite" dédié au recrutement, où il y aura des informations sur l'entreprise et les collaborateurs, les postes proposés, mais aussi des éléments concrets sur les processus de recrutement et la gestion des candidatures.
2. Une facilité de navigation. Le contenu n'empêche pas de mettre aussi l'accent sur le design. Les candidats qui vont sur les sites emploi souhaitent que l'information soit organisée de manière intuitive.
3. Une interactivité accrue. À côté des outils traditionnels permettant de postuler en ligne, il faut proposer des vidéos, par exemple sur les métiers, et, surtout, penser à les mettre à jour régulièrement.

Le bonheur est dans le pré carré

Les assureurs jouent également une autre carte : la proximité. « *Comme nous avons prévu d'embaucher une centaine de personnes en CDI à Niort, nous passons beaucoup d'annonces dans la presse* », explique **Olivier Ruthardt**, le DRH de la Maif. Cette communication dans les médias locaux présente l'avantage de faciliter les rencontres entre candidats et employeurs.

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

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de candidats ayant composé : 69	
Distribution des notes	
Moyenne	7,17
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0
Écart-type	3,8
Répartition des notes	
Inférieures à 5	18
Comprises entre 5 et moins de 10	31
Comprises entre 10 et moins de 14	16
Égales ou supérieures à 14	4

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne, l'écart type et la répartition des notes sont très proches des indicateurs relevés à la session 2015 dont la moyenne et l'écart type étaient respectivement de 7,11 et 3,9.

2. Les sujets

2.1- 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 cas pratique à résoudre associé à des extraits de revues professionnelles ou académiques.

8 sujets ont été tirés au sort :

1. Devoir d'informer, nécessité de communiquer, quel rôle pour les comptes consolidés ?
2. Les outils fournis par le contrôle de gestion permettent-ils le pilotage de la performance ?
3. Dans quelles mesures les outils de gestion comptables permettent-ils d'anticiper les risques dans la création d'entreprise ?
4. En quoi le contrôle de gestion est-il en lien avec la problématique organisationnelle ?
5. Les obligations non ordinaires répondent-elles à des enjeux et à des risques multiples ?
6. L'utilisation des techniques de couverture dépend-elle uniquement du degré d'exposition au risque ? Le cas du risque de change des entreprises.
7. L'entreprise coopérative : une organisation du pouvoir spécifique ? Quels impacts sur sa valeur ?
8. Les centres de responsabilité : facteurs d'efficacité ?

2.2- Analyse des sujets

L'épreuve est composée d'une présentation d'un exposé par la candidate ou le candidat et d'un entretien avec le jury durant lequel une question relative aux valeurs de la République et le principe de laïcité est posée (voir des exemples de questions posées à la fin du rapport).

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du cas pratique intégrée à un exposé montrant que la candidate ou 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 cas pratique comme illustration. Les candidats doivent structurer leur réflexion et montrer qu'ils peuvent développer des concepts permettant d'aborder le sujet à un certain niveau de généralités, tout en étant capable de les décliner et de les illustrer avec les questions posées dans le cas pratique. Cela n'implique pas forcément de traiter les questions dans l'ordre proposé si une organisation différente donne sens à la démonstration de la candidate ou 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 le cas pratique ou en le traitant partiellement n'ont réalisé qu'une partie de la prestation attendue. Il en est de même des candidats qui se contentent de résoudre le cas sans l'intégrer dans une réflexion plus large.

Cette session, la vidéo projection a remplacé la rétro projection. La très grande majorité des candidats a choisi de présenter sa réflexion sous format numérique en utilisant les moyens techniques à disposition. Les candidats respectent le temps qui leur est imparti pour la présentation. Le jury rappelle que les candidats 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 de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole.

La comptabilité financière est souvent ignorée des candidats qui ne maîtrisent pas les compétences basiques dans ce domaine. Ainsi, le jury constate que de trop nombreux candidats sont incapables d'évaluer, de schématiser et de présenter les incidences sur les comptes d'opérations économiques émaillant la vie des entreprises. Il en est de même, dans une moindre mesure, en finance et en contrôle de gestion.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Devoir d'informer, nécessité de communiquer quel rôle pour les comptes consolidés ?

Ce sujet aborde la problématique de la tension existant entre les obligations de publication liées aux réglementations et aux normes comptables françaises et IFRS et la nécessité, notamment pour les groupes de communiquer à destination des investisseurs ou des prêteurs. Il comprend un seul dossier articulé en deux parties.

La première visant à justifier certains postes des comptes consolidés à partir des comptes individuels des sociétés du groupe, après avoir expliqué les méthodes de consolidation ne mettant en jeu que peu de technique complexe mais nécessitant une vision des documents de synthèse ainsi que du périmètre d'un groupe (ici composé de trois entreprises seulement). La seconde demandant une analyse financière limitée pour comprendre les

incidences d'une consolidation sur certains indicateurs classiques : rentabilité, structure financière.

Prestations des candidats :

Peu de candidats ont compris les enjeux du sujet ne mentionnant par exemple pas la dimension stratégique de la communication financière et les dérives qu'elle peut parfois entraîner ni la différence de vision fournie par des comptes individuels et des comptes consolidés.

La notion de fiscalité différée est méconnue par la plupart des candidats.

De trop nombreux candidats n'ont pas justifié leur choix d'indicateurs et/ou n'en ont tiré aucune analyse.

Les réponses aux questions ont révélé parfois de graves insuffisances en technique comptable de base.

3.2 -Les outils fournis par le contrôle de gestion permettent-ils le pilotage de la performance ?

Ce sujet aborde la problématique des outils à disposition des managers. Il permettait de s'interroger sur les outils disponibles, leurs limites et leur influence sur le pilotage de l'entreprise. Il comprenait deux dossiers. Le premier visait à analyser les écarts sur charges directes et indirectes et à présenter leurs causes et les investigations à mener afin d'approfondir l'analyse. Le second portait sur deux centres de profit dont les responsables s'opposaient sur la fixation du prix de cession interne. Une analyse des positions et un calcul du prix de cession interne étaient demandés. Enfin le sujet s'ouvrait sur l'international en demandant aux candidats de s'interroger dans l'hypothèse d'une localisation géographique dans deux pays différents de chacun des centres de profit.

Le sujet pouvait être traité selon différents plans. Il était, par exemple, possible dans une première partie de traiter du système budgétaire actuel puis dans une seconde d'aborder les évolutions.

Prestations des candidats :

Les candidats ont rencontré des difficultés à articuler leur réflexion en un plan structuré en lien avec la résolution des deux dossiers.

Quelques candidats ne maîtrisent pas les fondamentaux en matière de calculs de coûts et quelques-uns n'ont pas réussi à exprimer clairement la différence entre coûts complets et coûts partiels.

Les réponses aux questions d'ouverture permettant d'aborder les autres composantes (comptabilité et finance) sont souvent décevantes.

3.3 - Dans quelles mesures les outils de gestion comptables permettent-ils d'anticiper les risques dans la création d'entreprise ?

Le sujet portait sur la création d'entreprise. Il était constitué de deux parties : l'une sur la prévision des comptes de résultat, bilan et prévision du budget, l'autre sur la prévision des ventes que tentait de réaliser le dirigeant. La question posée était la suivante : dans quelles

mesures les outils de gestion comptables permettent-ils d'anticiper les risques dans la création d'entreprise ?

Le sujet pouvait donner lieu au traitement suivant, mais d'autres plans sont aussi possibles. On pouvait aborder dans une première partie la dimension rentabilité et dans une seconde partie celle de la solvabilité et liquidité en développant pour chacune la portée et les limites.

Prestations des candidats :

Les candidats n'ont pas traité le sujet dans sa totalité. Certains ont rencontré des problèmes au niveau des documents comptables prévisionnels et rares sont ceux qui ont abordé la partie prévision des ventes dont les techniques semblent très peu maîtrisées.

3.4 - En quoi le contrôle de gestion est-il en lien avec la problématique organisationnelle ?

Le sujet portait sur le lien entre contrôle de gestion et organisation. La question posée était : en quoi le contrôle de gestion est-il en lien avec la problématique organisationnelle ? Dans la première partie du cas, il s'agissait de calculer le coût de revient de bouteilles de jus de fruit selon la méthode des sections homogènes puis celle de la méthode des coûts par équivalence afin de pouvoir commenter les impacts de ces deux méthodes. Dans la seconde partie, il fallait utiliser le seuil de rentabilité sur différents cas qui faisaient varier les paramètres du calcul.

Un plan possible pour la présentation de la réflexion sur la problématique était celui d'une première partie présentant les apports du contrôle de gestion à la problématique organisationnelle suivie par une seconde partie portant sur les limites du contrôle de gestion dans la prise en compte de l'organisation.

Prestations des candidats :

Peu de candidats ont traité la seconde partie dans son entier ainsi que la méthode des équivalents.

3.5 - Les obligations non ordinaires répondent-elles à des enjeux et à des risques multiples ?

L'objet du sujet était de recenser les obligations « non classiques », d'étudier leurs caractéristiques communes ou distinctives de façon à comprendre les motivations et / ou les inconvénients liés à leur émission ou leur détention.

Le sujet comportait un cas pratique invitant la candidate ou le candidat à traiter certains aspects juridiques financiers et comptables de trois modalités d'émission d'emprunts obligataires non ordinaires : obligations remboursables en actions, obligations convertibles en actions et obligations à bons de souscriptions d'actions. Par ailleurs, quatre documents joints en annexes, essentiellement extraits de la presse professionnelle, permettaient à la candidate ou au candidat d'étayer sa réflexion.

Un plan possible pour répondre à la problématique posée consistait à aborder, dans une première partie, les points communs (avantages et inconvénients) des obligations non ordinaires du point de vue de l'émetteur et du point de vue du souscripteur et, dans une seconde partie, les points de divergence (avantages et inconvénients) des obligations non ordinaires du point de vue de l'émetteur et du point de vue du souscripteur.

Prestations des candidats :

Les candidats ont éprouvé des difficultés à construire un plan structuré en lien avec la résolution du cas pratique.

Le cas pratique a rarement été traité en totalité, beaucoup de candidats ne maîtrisant ni les aspects comptables, ni le calcul d'une valeur actuarielle. En outre, les annexes ont été insuffisamment exploitées.

3.6 - L'utilisation des techniques de couverture dépend-elle uniquement du degré d'exposition au risque ? Le cas du risque de change des entreprises

L'objectif du sujet est d'étudier dans quelle mesure des facteurs autres que l'exposition au risque de change peuvent conditionner le degré de couverture des entreprises (par conséquent, l'utilisation des techniques).

Il est pertinent également de montrer que l'utilisation des techniques de couverture n'est pas adaptée pour certains types de risque de change. Dans ce cas, l'utilisation des techniques ne dépend pas uniquement du degré d'exposition au risque mais aussi du type de risque lié au change. Il s'agit du risque de change de consolidation pour lequel les techniques de couverture permettant de gérer le risque de change de transaction ne sont pas adaptées. De même, la situation de concurrence dans laquelle se trouve une PME face aux entreprises du pays dans lequel elle exporte crée un risque de change économique. Les techniques de couverture ne sont pas appropriées (cf. deux questions du cas pratique et l'annexe 2 du sujet).

Avant de choisir une couverture, il peut être également opportun de modifier la position de change de chaque entité et du groupe (le cas échéant). Cette opération modifie le degré d'exposition au risque et par conséquent, l'utilisation des techniques de couverture. Les questions des cas pratiques concernant le *netting*, le termaillage montrent qu'ils permettent de réduire voire d'éliminer l'utilisation des techniques de couverture.

Enfin, la décision de couverture (donc l'utilisation des techniques de couverture) peut dépendre aussi d'un ensemble de facteurs organisationnels ou liés à la gouvernance...

Il était envisageable d'élaborer le plan suivant en mettant l'accent, dans une première partie, sur les éléments « factuels » justifiant de gérer le risque de change afin d'éviter de perdre de la valeur et dans une seconde partie, de montrer que la décision de couverture dépend du type de risque à gérer et de la position de change pouvant être modifiée en amont.

Performances des candidats

- Certains candidats ont éprouvé des difficultés à construire un plan pertinent ou dégager une problématique intéressante.
- Ils ont éprouvé une plus grande difficulté à appréhender les risques de change qui ne sont pas liés à une transaction. Les mécanismes de couverture permettant de gérer le risque de change de transaction sont mieux compris.

3.7 - L'entreprise coopérative : une organisation du pouvoir spécifique ? Quels impacts sur sa valeur ?

Des annexes informaient la candidate ou le candidat sur les règles juridiques de la coopérative (pouvoir des associés, règles de distribution de dividendes et de constitution de réserves), sur les règles comptables de la fusion de deux coopératives (modalités de rémunération des associés et évaluation de l'entreprise) et sur une piste d'une certaine évaluation financière de la coopérative. Le cas portait sur la fusion de deux coopératives agricoles : il y avait une première partie relative aux modalités de fusion avec des calculs d'actif net comptable et une deuxième partie ayant trait d'une part à l'évaluation des deux entreprises fondées sur l'EVA, d'autre part à une proposition de modèle d'évaluation de la coopérative.

Il était attendu des candidats qu'ils comprennent les spécificités du pouvoir au sein de la coopérative de façon à mettre en exergue les limites des outils traditionnels de la finance disponibles en évaluation d'entreprise et à proposer un modèle d'évaluation de la coopérative.

Prestations des candidats :

Peu de candidats ont réellement compris les caractéristiques juridiques et financières de la coopérative qui façonnent les liens de pouvoir et influencent la valeur de cette forme d'entreprise. Le cas n'a pas toujours été bien intégré au traitement de la problématique proposée. Certains candidats ne maîtrisent pas l'actualisation des flux.

3.8 - Les centres de responsabilité : facteurs d'efficacité ?

Ce sujet aborde la notion de centre de responsabilité en faisant s'interroger les candidats sur leur capacité à participer à la performance de l'entreprise.

Il comprend deux dossiers. Le premier visait à étudier les performances de deux unités d'une même entreprise à l'aide d'indicateurs de rentabilité et de trésorerie d'exploitation. Le second s'appuyant sur la technique du modèle de Wilson permettait de montrer que la performance d'un centre pouvait nuire à celle d'un autre, voire de l'entreprise, et que la vision «processus» permettait mieux de prendre en compte certaines contraintes.

Prestations des candidats :

Peu de candidats ont compris les enjeux du sujet n'analysant pas dans le premier dossier les raisons qui justifiaient l'apparente amélioration de la rentabilité d'un des centres de rentabilité. Ne faisant pas non plus une distinction entre le court et le moyen terme. Les avantages des indicateurs Re (rentabilité économique) et ETE (excédent de trésorerie d'exploitation) ainsi que leurs limites sont peu ou pas présentés. Parfois même c'est leur mode de calcul qui n'est pas connu.

Dans le second dossier les hypothèses très restrictives du modèle de Wilson sont peu connues, les candidats ne maîtrisant pas la technique n'ont pas su ou voulu traiter le cas dans son entier alors même que les résultats issus du modèle de Wilson étaient fournis. L'important étant ailleurs : dans des calculs de coûts montrant que la performance globale «ne se découpe pas ».

La notion de capitaux investis est très mal définie ou comprise. Les notions de rentabilité et de profitabilité sont mal distinguées ou confondues.

Les réponses aux questions ont révélé parfois de graves insuffisances en technique comptable de base.

4. Conseils aux candidats

Les conseils donnés aux candidats sont identiques à ceux rédigés l'année précédente adaptés à l'introduction des outils de vidéo projection en remplacement de la rétro projection. Ils doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant.e.

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 d'admissibilité). Un soin particulier doit également être apporté à la maîtrise des notions de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison.

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.
- Prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique, poser une question d'ensemble et concevoir le plan.
- Mobiliser des connaissances déjà peu ou prou intégrées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas maîtrisé, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion.
- Lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident la candidate ou le candidat dans la délimitation d'un sujet ou lui apporte des compléments d'informations dans des domaines complexes.
- Réfléchir à la résolution du ou des cas proposés.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- Capturer l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves) ;
- Définir systématiquement les termes de l'énoncé du sujet proposé ;
- Poser une problématique en lien avec le sujet ;
- Développer un plan conforme à la problématique : un exposé structuré doit comporter une introduction, un plan en deux parties au moins et une conclusion.
- Réguler la durée de l'exposé : il n'est pas forcément utile d'utiliser tout le temps disponible.
- Recourir de manière rationnelle aux diapositives : il est conseillé de présenter le plan d'ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Les tableaux de calculs et les écritures peuvent être présentés sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation, ...).
- De traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : la candidate ou le candidat qui ne traite pas les éléments précis du cas ne peut prétendre à la moyenne ;
- 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.

Durant l'entretien, il est suggéré de :

- Utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury ;
- 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 terme de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l'actualité...).

5. Exemple de sujet

Les deux sujets reproduits dans les pages suivantes figurent parmi ceux proposés durant cette présente session.

Premier sujet

Devoir d'informer, nécessité de communiquer quel rôle pour les comptes consolidés ?

Les attentes des investisseurs et des financeurs rendent indispensable la communication financière. Le développement des groupes et l'internationalisation des opérations économiques ont poussé les instances de normalisation et de régulation à édicter des règles en matière de communication et de présentation des comptes consolidés.

En vous fondant notamment sur le cas présenté ci-dessous et les documents annexes, il vous est demandé de vous interroger sur la manière dont les comptes consolidés peuvent répondre, différemment des comptes sociaux, aux obligations en matière de publication des comptes des groupes et servir de support à la nécessaire communication financière.

CAS MOLAC

La société MOLAC spécialisée dans la fabrication de matériel médical, détient des participations dans deux entreprises : ALCAT technologies et BILLOX. Aucune de ces sociétés n'est cotée.

Travail à faire :

1) Déterminer les pourcentages de contrôle et d'intérêt de la société MOLAC sur les sociétés ALCAT et BILLOX. Qu'en serait-il si c'était la société ALCAT qui détenait les titres de la société BILLOX ?

2) Retracer les différentes étapes ayant conduit à l'élaboration des documents consolidés présentés en annexe 3.

3) Vous justifierez notamment la valeur des postes suivants :

- Au bilan : Immobilisations corporelles, titres mis en équivalence, réserves consolidées, intérêts minoritaires, impôts différés.
- Au compte de résultat : achats consommés, autres charges d'exploitation, charges exceptionnelles,

4) Proposer des indicateurs pour mesurer la rentabilité d'une part et la structure financière d'autre part. Valoriser ces indicateurs pour chaque société, puis pour le groupe. Commenter.

En 2015 MOLAC a cédé une partie de ses titres dans la société BILLOX faisant passer sa participation nettement sous le seuil de 50%.

5) Quelles considérations ont pu être à l'origine de cette décision ?

Annexe 1 : Bilans et résultats 2015 des sociétés MOLAC, ALCAT technologies et BILLOX

Bilans au 31/12/2015 :

	MOLAC	ALCAT	BILLOX
Immobilisations incorporelles	85 000	15 000	10 000
Immobilisations corporelles	480 000	168 000	114 000
Immobilisations financières :			
Titres de participation ALCAT	150 000		
Titres de participation BILLOX	40 000		
Stocks	52 000	27 000	34 000
Créances	212 000	68 000	47 000
Disponibilités	16 000	22 000	3 000
TOTAL	1 035 000	300 000	208 000
Capital	440 000	150 000	80 000
Réserves	171 000	50 000	10 000
Provisions réglementées	9 000		
Résultat	60 000	24 000	- 5 000
Provisions	25 000	10 000	4 000
Dettes financières	280 000	46 000	90 000
Dettes fournisseurs	40 000	16 000	24 000
Dettes courantes	10 000	4 000	5 000
TOTAL	1 035 000	300 000	208 000

Comptes de résultat au 31/12/2015 :

	MOLAC	ALCAT	BILLOX
Achats	500 000	200 000	310 000
Variation de stocks	-54 000	24 000	-14 000
Services extérieurs	270 000	79 000	167 400
Impôts et taxes	14 000	1 600	2 480
Charges de personnel	430 000	160 000	258 000
Dotations	140 000	41 000	32 000
Total exploitation	1 300 000	505 600	755 880
Charges financières	15 000	2 220	4 500
Charges exceptionnelles	30 000	9 000	6 830
Impôt sur les bénéfices	24 500	11 400	6 840
Total charges	1 369 500	528 220	774 050
Chiffre d'affaires	1 230 000	502 000	693 400
Autres produits d'exploitation	159 000	40 000	67 000
Total exploitation	1 389 000	542 000	760 400
Produits financiers	4 500	420	1 350
Produits exceptionnels	36 000	9 800	7 300
Total produits	1 429 500	552 220	769 050
Résultat net	60 000	24 000	-5 000

Annexe 2 : Informations complémentaires

	MOLAC	ALCAT	BILLOX
Nombre d'actions	44 000	7 500	1 600
Nb d'actions possédées par MOLAC		6 000	560

On considère que la société MOLAC exerce une « influence notable » sur la société BILLOX.

Une immobilisation corporelle de la société MOLAC fait l'objet début 2015 d'un contrat de location-financement (« finance lease ») avec option d'achat en fin de contrat, dont les conditions sont les suivantes :

Valeur du matériel à la signature du contrat: 140 000. Durée du contrat : 3 ans
 Redevances annuelles payables à terme échu : 52 000
 Prix de la levée d'option en fin de contrat : 7 000
 Durée normale d'utilisation du bien : 5 ans
 Mode d'amortissement de biens identiques : Linéaire

Un logiciel acquis le 30/06/2014 par la société MOLAC pour une valeur de 18 000 a conduit à un enregistrement d'amortissement exceptionnel pour bénéficier de dispositions fiscales. La durée normale d'utilisation de ce type de logiciel est de 3 ans, la durée fiscalement admise est de 12 mois.

On relève dans le chiffre d'affaires d'ALCAT technologies des ventes à MOLAC de 45 000. En fin d'année il reste 900 dans les stocks de MOLAC. La marge moyenne pratiquée par ALCAT lors de ses ventes à MOLAC est de 20% du coût de revient.

On relève une créance d'ALCAT technologies sur MOLAC de 5 000.

On retiendra un taux d'IS de 33 1/3 %

Annexe 3 : Documents de synthèse consolidés selon les normes IFRS

ACTIF		PASSIF	
Actifs non courants :		Passifs non courants :	
Goodwill		Capital	440 000
Immobilisations incorporelles	100 000	Réserves consolidées	176 500
Immobilisations corporelles	760 000	Résultat net part du groupe	88 060
Immeubles de placement		Intérêts minoritaires	44 780
Titres mis en équivalence	29 750	Total capitaux propres	749 340
Autres actifs financiers non courants		Provisions non courantes	
Impôts différés d'actifs non courants		Dettes financières non courantes	424 965
Total actifs non courants	889 750	Impôts différés passif non courant	7 345
Actifs courants :		Total passifs non courants	432 310
Stocks et en cours	78 850	Passifs courants :	
Clients et comptes rattachés	275 000	Provisions courantes	35 000
Autres créances		Dettes financières courantes	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	38 000	Fournisseurs et comptes rattachés	51 000
Impôts différés d'actifs courants	50	Autres passifs courants	14 000
Total actifs courants	391 900	Impôts différés de passifs courants	
		Concours bancaires	
		Total passifs courants	100 000
Actifs destinés à être cédés		Passifs liés à des activités en cours de cession	
Total actif	1 281 650	Total passif	1 281 650

Résultat consolidé 2015 du groupe MOLAC

Chiffre d'affaires	1 687 000
Autres produits d'exploitation	199 000
Achats consommés	625 150
Charges de personnel	590 000
Autres charges d'exploitation	297 000
Impôts et taxes	15 600
Dotations	209 000
Résultat d'exploitation	149 250
Produits financiers	4 920
Charges financières	28 185
Résultat courant des entreprises intégrées	125 985
Produits exceptionnels	45 800
Charges exceptionnelles	36 000
Impôts sur les résultats	41 195
Résultat net des entreprises intégrées	94 590
Quote-part dans les résultats des entreprises mises en équivalence	-1 750
Dotations aux amortissements des écarts d'acquisition	
Résultat net de l'ensemble consolidé	92 840
Intérêts minoritaires	4 780
Résultat net part du groupe	88 060
Résultat par action	2,00
Résultat dilué par action	

Document 1 : Extraits d'une étude menée par le cabinet KPMG sur les pratiques de consolidation et les attentes des investisseurs.**Périmètre de l'étude :**

Cette étude a été réalisée sur la base d'entretiens avec des représentants de groupes de taille moyenne (hors sociétés CAC 40 et SBF 120) et de financeurs. Ces entretiens ont été menés par des professionnels KPMG accrédités en Consolidation & Reporting auprès de membres de Comités de Direction, directeurs financiers de groupes ou des chargés d'affaires et directeurs de participation des financeurs. L'objectif de cette étude est de mettre en regard les attentes des financeurs et les pratiques des groupes en matière de communication financière. L'étude reflète les tendances des 162 groupes et 32 financeurs interrogés. L'ensemble du territoire national a été couvert par l'étude. Les entretiens se sont déroulés de février à fin juillet 2013.

Introduction

Une stratégie financière pour se développer à l'international ou pour acquérir une nouvelle activité doit être accompagnée d'une communication adaptée aux attentes des partenaires.

Quel référentiel ?

68 % des groupes cotés publient leurs comptes consolidés selon le référentiel IFRS (seuls les groupes cotés sur des marchés réglementés sont dans l'obligation d'établir leurs comptes consolidés selon le référentiel IFRS). Par conséquent, les **32 %** restants sont cotés sur Alternext ou le marché libre et publient leurs comptes consolidés en normes françaises.

Le contenu des comptes consolidés

Les états les plus souvent communiqués, tant en interne qu'en externe restent le bilan, le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Le Free Cash Flow, indicateur de rendement, est de manière surprenante peu produit. Pourtant, ce type d'indicateur est très utilisé par les financeurs car il permet une analyse fine de la capacité du groupe à générer de la trésorerie. Les entretiens font ressortir une méconnaissance de ce concept par les groupes.

Fréquence de publication des comptes consolidés :

Près de 70 % des groupes du panel ne produisent qu'une consolidation annuelle. Les comptes consolidés intermédiaires ne sont réalisés que plus rarement (21 % des groupes produisent des consolidations semestrielles et seulement 7 % produisent des consolidations trimestrielles).

Nous constatons ainsi que la fréquence de communication des comptes consolidés est en phase avec la fréquence d'établissement de ces mêmes comptes.

Une analyse plus approfondie permet de marquer une corrélation entre la fréquence de production des comptes consolidés et le niveau de chiffre d'affaires. Ainsi, 8 % des groupes de moins de 30 millions d'euros de chiffre d'affaires et 13 % des groupes de moins de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires produisent des comptes consolidés semestriels. Plus le chiffre d'affaires croît, plus la fréquence de production de comptes consolidés augmente et ainsi 48 % des groupes de plus de 500 millions d'euros procèdent à une consolidation semestrielle.

Ainsi, plus le groupe est de taille importante, plus la fréquence de consolidation est élevée et plus on se rapproche des attentes des financeurs. La production des comptes consolidés trimestriels ou mensuels reste relativement rare pour les groupes dont le chiffre d'affaires est inférieur à 500 millions d'euros (environ 30 % des groupes de plus d'1 milliard d'euros de chiffre d'affaires produisent des comptes consolidés trimestriellement ou mensuellement).

En règle générale, les groupes réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions d'euros disposent d'un service dédié à la production de leurs comptes consolidés (consolidations légales et reporting) et sont donc plus à même d'établir un suivi de leur activité sur une fréquence trimestrielle voire même mensuelle. Les partenaires financiers du panel souhaiteraient obtenir, plusieurs fois par exercice, les comptes consolidés des groupes qu'ils financent. Ils sont ainsi 37 % à souhaiter obtenir des comptes consolidés mensuels ou trimestriels, alors que seulement 11 % des groupes les produisent selon cette fréquence. De la même façon, les financeurs indiquent vouloir obtenir des comptes semestriels, alors que 22 % seulement des groupes les établissent selon cette fréquence.

Délai de publication des comptes consolidés :

Près d'un tiers des groupes, soumis ou non à l'obligation légale, produisent des comptes consolidés dans un délai supérieur à 4 mois. Les financeurs, notamment dans le cas de LBO, souhaitent obtenir les comptes consolidés dans des délais bien plus courts, ce qui explique les plans d'actions de réduction des délais de clôture mis en place en particulier par ces groupes.

Les indicateurs issus des comptes consolidés :

Pour **69 %** des groupes interrogés, les indicateurs issus des comptes consolidés, qui permettent de suivre les performances du groupe, leur semblent suffisants et exploitables.

31 % des groupes estiment que les indicateurs issus des comptes consolidés ne sont pas suffisants et exploitables. Les raisons principales citées sont par ordre d'importance :

- Les comptes consolidés ne permettent pas de calculer directement des indicateurs de performance ou indicateurs opérationnels liés à l'activité ;
- Les indicateurs ne figurent pas en lecture directe ;
- Les informations sectorielles restent insuffisantes.

75 % des financeurs estiment que les comptes consolidés sont une base nécessaire voire suffisante pour analyser l'attribution des financements et assurer leurs suivis.

Conclusion :

La conjoncture rend la recherche de financements externes de plus en plus difficile. Une fois réalisée, l'entrée de financeurs dans un groupe, que ce soit par des instruments de capitaux propres ou de la dette, impose aux sociétés de rendre compte régulièrement de la valeur ajoutée créée et de la profitabilité dégagée.

La consolidation, par son approche plus économique que les comptes sociaux, devient alors un véritable outil de communication financière.

Grâce à la mise en perspective des réalisations des groupes et des besoins des financeurs, cette étude a permis de mettre en exergue une qualité des informations transmises aux financeurs et une satisfaction des éléments obtenus.

Néanmoins, deux éléments essentiels restent à parfaire d'après les financeurs :

- **un besoin de communication plus régulier.** Ces derniers regrettent n'obtenir que des éléments chiffrés annuellement ou semestriellement. Ils comprennent l'absence de nécessité de produire un jeu de comptes complet de manière régulière, mais militent pour obtenir un reporting de gestion groupe trimestriellement voire mensuellement et analyser les prévisionnels ou les budgets à partir de ce reporting. Les difficultés rencontrées pour les sociétés du panel restent le coût des investissements en système d'information et leur maîtrise pour assurer la fiabilité des données communiquées ;
- **une communication sur des éléments moins comptables** mais plus financiers, tels que des agrégats issus de la trésorerie générée. En effet, autant la comptabilité peut paraître abstraite à un lecteur ou très dépendante de méthodes comptables,

autant les indicateurs issus de la trésorerie permettent d'approcher la notion de création de valeur et facilitent donc une prise de décision rapide sur les stratégies d'investissement. Le tableau des flux de trésorerie consolidé constitue en cela l'indicateur premier que les financeurs voudraient voir analyser et moduler pour le développer sur des prévisionnels d'activité.

La consolidation et le reporting deviennent ainsi deux moyens de communication financière extrêmement liés et nécessitent à la fois une maîtrise des règles de consolidation, des reportings, des budgets ou des prévisionnels mais aussi des systèmes d'information.

Document 2 : Extrait du « guide pratique de mise en œuvre de l'IFRS 10 : États financiers consolidés » publié par le cabinet DELOITTE.

L'IFRS 10 est la norme qui permet de déterminer si un investisseur est tenu de consolider les intérêts qu'il détient dans une entité émettrice, alors que les obligations d'information sont définies dans une norme distincte : l'IFRS 12.

L'IFRS 12 décrit les obligations d'information qui incombent aux entités qui détiennent des intérêts dans une filiale, un partenariat, une entreprise associée ou une entité structurée non consolidée. Les obligations d'information ont été améliorées à plusieurs égards sur la question des droits détenus dans des filiales et des entités structurées non consolidées. Voici quelques exemples de ces améliorations : Informations à fournir sur les hypothèses et jugements importants sur lesquels s'est basé un investisseur pour déterminer : qu'il exerce le contrôle sur une autre entité; qu'il n'exerce pas le contrôle sur une autre entité même s'il détient plus de 50 % des droits de vote; qu'il exerce le contrôle sur une autre entité même s'il détient moins de 50 % des droits de vote; qu'il agit pour son propre compte ou comme mandataire. Ces informations à fournir doivent communiquer aux utilisateurs la façon dont l'investisseur a déterminé s'il exerce ou non le contrôle sur une autre entité et quelles étaient les principales sources de tension relevées dans l'analyse.

- Pour les filiales dans lesquelles les participations ne donnant pas le contrôle sont significatives, des informations qualitatives accrues à l'égard de la filiale et des informations financières résumées concernant celle-ci doivent être fournies.
- Pour toutes les filiales, des obligations d'information élargies sur les restrictions importantes qui limitent la capacité d'un groupe d'utiliser les actifs ou de régler les passifs du groupe, y compris la présentation des restrictions découlant des droits de protection détenus par des participations ne donnant pas le contrôle qui pourraient ne pas avoir été identifiées antérieurement.
- Pour les entités détenant des entités structurées consolidées, de nouvelles informations à fournir relatives au soutien financier ou autre fournies par la société mère ou ses filiales à ces entités.
- Pour les entités détenant des intérêts dans des entités structurées non consolidées, de nouvelles informations à fournir visant à expliquer aux utilisateurs la nature et l'étendue de leurs intérêts dans les entités structurées non consolidées et les risques associés à ces intérêts.

Second sujet

La création d'entreprise est un phénomène complexe qui nécessite la mise en œuvre de compétences diverses. En ce qui concerne celles en comptabilité financière, en finance et en contrôle de gestion, l'accent est plus particulièrement mis sur l'anticipation et la gestion des risques.

À l'aide notamment des annexes n°1 et 2, et du Cas Royal Beer, il vous est demandé de présenter une réflexion structurée permettant de répondre à la problématique suivante :
Dans quelles mesures les outils de gestion comptables permettent-ils d'anticiper les risques dans la création d'entreprise ?

Annexe n°1

Extrait *Étude du processus de création d'entreprise structuré en quatre étapes de Fillion, Borgès et Simiard, Congrès CIFEPME 2006*

Tableau 1 - Étapes et activités du processus de création d'entreprises

Étapes	Initiation	Préparation	Démarrage	Consolidation
Activités	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification de l'occasion d'affaires 2. Réflexion et développement de l'idée d'affaires 3. Décision de créer l'entreprise 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rédaction du plan d'affaires 2. Réalisation de l'étude de marché 3. Mobilisation des ressources 4. Constitution de l'équipe entrepreneuriale (partenaires) 5. Enregistrement d'une marque de commerce et/ou d'un brevet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enregistrement juridique de l'entreprise 2. Engagement à temps plein dans le projet 3. Aménagement des installations et des équipements 4. Développement du premier produit ou service 5. Embauche des employés 6. Première vente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser des activités de promotion ou de marketing 2. Vendre 3. Atteindre le seuil de rentabilité 4. Planification formelle 5. Gestion

Sources : Vesper (1990); Reynolds et Miller (1992); Carter, Gartner et Reynolds (1996); Reynolds et White (1997); Reynolds (2000); Delmar et Shane (2002); Gasse, Diochon et Menzies (2002a, 2002b, 2003, 2004); Gelderen, Bosma et Thurik (2001); Shook, Priem et McGee (2003).

Annexe n°2

« Le business plan revisité et rhabillé »

Hervé Colas et Aziza Laguecir, *L'Expansion Management Review*, 2008/3, N°130

(...)

Le vrai danger pour l'organisation (celui de disparaître en tant qu'entité économique) ne provient jamais directement d'un défaut de dividendes, mais bien du non-paiement de la dette, car une dette c'est sacré. Il s'agit alors de faire face à ce danger mortel au plan de l'entité économique à créer et d'y consacrer toute son attention. Comme le but d'une entité économique, ce n'est pas de financer des investissements mais bien de trouver des clients, j'ai tout intérêt à aller vite dans l'exploration de mon offre pour me consacrer au plus tôt à

mes clients et donc à gagner du temps dans la rédaction de mon *business plan*. Pour ce faire, je dois calculer en premier lieu le montant de mes investissements, puis combien je dois emprunter pour faire face à cette première grosse sortie d'argent (les chèques de paiement de mes investissements).

(...)

Le remboursement caché. L'important dans cette affaire est de calculer la part de remboursement puisque c'est le plus gros morceau de l'emprunt. L'ennui et la difficulté, au plan pratique, c'est de chercher dans le bilan ou le compte de résultat le compte où se range le remboursement des emprunts bancaires : vous pouvez chercher longtemps, ce compte de remboursement n'existe nulle part hormis dans le tableau de financement. L'apprenti entrepreneur va d'abord regarder dans ce dont il a éventuellement entendu parler : le bilan ou le compte de résultat... Il faut avoir fait des études de gestion et en général s'y être frotté au moins une fois dans sa vie pour comprendre que le remboursement est « rangé », on devrait dire « caché » dans un tableau de financement, un tableau auquel on ne pense jamais en premier chef. Pourquoi ne pense-t-on pas à regarder les tableaux de financement quand on est apprenti entrepreneur? Nous vous proposons l'explication suivante. Allez sur Internet ou regardez les livres qui parlent de tableau de financement : vous ne serez jamais déçu. Toutes les possibilités de financement sont évoquées mais dans un langage particulièrement abscons. Le pompon, ce sont justement les logiciels qui vous proposent de vous aider à rédiger votre *business plan*... On ne sait pas de quoi il est question, alors que sans formation financière on peut comprendre un compte de résultat et un bilan. Ces approches « pour aider l'entrepreneur » commencent généralement par les ressources (la capacité d'autofinancement, par exemple, bien qu'elle ne soit réellement disponible qu'après avoir réalisé mes investissements et une année pleine de travail), alors qu'il faut d'abord se poser la question des objectifs (en emplois : de quels investissements ai-je besoin avant de vendre ma première pizza ?).

(...)

Rappelons que pour gagner de l'argent, il faut veiller à ce que la recette marginale soit toujours au moins égale au coût marginal. Il convient de préciser cependant qu'avant de gagner de l'argent (« être rentable »), il faut d'abord, et ce n'est pas synonyme, éviter la « faillite » : en termes un peu plus financiers, il faut une capacité d'autofinancement (CAF) supérieure au remboursement de la dette. Sinon, on court un réel risque de liquidation. Viennent s'ajouter au remboursement de la dette les dividendes à payer aux actionnaires (prévention d'un risque de type managérial mais qui n'a aucune incidence sur la gestion quotidienne de l'entreprise notamment si c'est ma grand-mère ou ma femme ou mon vieux compagnon, porteurs d'autres logiques, qui sont les actionnaires...). Il est préférable dans un premier temps, même si ce n'est pas d'un optimisme béat, de chercher à éviter le pire, c'est-à-dire la faillite, et donc de partir du remboursement de la dette. Je ne peux procéder aux remboursements que si j'ai un flux de trésorerie suffisant issu de mon métier d'entrepreneur. Ce flux, c'est la capacité d'autofinancement(CAF).

Seuil de non-faillite. Avoir pour objectif de dégager un minimum de CAF devient une exploration de la ligne basse de mon compte de résultat prévisionnel. Je dois remonter ce compte (le « faire » à l'envers, de bas en haut, pour parvenir au chiffre d'affaires, compte tenu de mes frais de personnel, des impôts, des frais financiers de l'emprunt, des achats de matières premières et de fournitures) et savoir combien je dois vendre pour ne pas faire faillite. Le *minimum minimorum* de cette CAF est le remboursement de la dette. Il s'agit ici d'un seuil de non-liquidation (je ne fais que payer mes dettes et il ne reste rien en trésorerie pour payer des dividendes...). Il met en perspective cette partie cachée de l'iceberg : le service de la dette. Il s'agit bien d'une partie cachée, car le remboursement, répétons-le,

c'est un compte qui n'existe nulle part dans ce qu'on regarde en premier, c'est-à-dire le compte de résultat, le plus facile à lire et le plus intuitif. Le remboursement au sein de la structure traditionnelle bilan-compte de résultat a la valeur de ce que les psychanalystes appellent un « inter-dit », quelque chose qui est « dit entre » les lignes et dont on ne parle pas directement.(...)

Le seuil de non-faillite est la capacité d'autofinancement minimale qui me permet de faire face à mes échéances de remboursement d'emprunt. C'est le résultat d'un calcul issu d'un tableau de financement très simplifié (et surtout pas celui qui est donné à remplir par les logiciels de création d'entreprise, ou encore par certains acteurs de la création d'entreprise, qui compliquent en cherchant à donner l'illusion qu'ils sont des « professionnels » par leur maîtrise des sept ou huit termes techniques du tableau de financement recommandé par le plan comptable général PCG 82...)

Allons plus loin. Il ne faut surtout pas confondre ce seuil de non-faillite avec ce pousse-au-crime organisationnel qu'on appelle « seuil de rentabilité ». Car une entreprise peut être rentable et se retrouver en « faillite ». Il suffit que le résultat soit certes positif mais insuffisant pour permettre de dégager la CAF nécessaire au remboursement de la dette.(...)

CAS Royal Beer

Six étudiants souhaitent à la fin de leur master de gestion créer ensemble une entreprise. Le projet de création d'entreprise concerne un bar à bières avec une ambiance conviviale et différentes activités proposées (soirées musicales à thème, billards...).

Le bar porte le nom commercial de « Royal Beer ». Le choix du statut juridique est celui d'une SARL (Société à Responsabilité Limitée).

Le capital est composé d'un apport de 5 000 euros par chaque associé (au nombre de 6 au total). Chacun d'eux fait part de son industrie. En effet, ils s'engagent chacun à être présent un soir par semaine pour aider au service et gérer la caisse. Le bar sera fermé le dimanche soir.

Etant de jeunes associés, ils ont droit à une subvention d'équipement de 16 000 euros (amortissement prévu sur 5 ans). Pour combler le manque d'argent et afin de faire face au coût de l'opération (achats de matériels, d'équipements, d'outils...), la banque leur octroie un emprunt de 14 000 euros qui sera remboursé sur 5 ans au taux annuel de 5% (annuités constantes).

Deux serveurs au salaire net de 1500 euros par mois chacun seront recrutés ainsi que deux gérants au salaire net de 1700 euros mensuel chacun. Les charges sociales représentent 80% des salaires nets.

D'autre part, pour une SARL, les frais de licence II sont de 10 000 euros, les frais d'immatriculation au registre du commerce et des sociétés de 83,96 euros, les frais d'immatriculation au répertoire des métiers de 200 euros et les frais de publication au journal officiel de 190 euros.

Il a été décidé de louer un local dans le quartier étudiant. Par conséquent, en guise de garantie, 3 mois de loyer doivent être versés au bailleur (le loyer mensuel est de 2000 euros, payé au début du mois).

Travail à faire :

1/ Pour vérifier la viabilité de l'entreprise, des analyses financières doivent être réalisées. Il convient pour cela d'établir le budget prévisionnel pour la première année, le compte de résultat prévisionnel et les bilans de début et fin d'exercice. (Taux d'impôt sur les sociétés à 15 %)

2) Mettre en œuvre les autres outils permettant de caractériser, d'anticiper et de gérer les différents risques perceptibles à la lecture des annexes A et B du cas.

3/ Comme souvent dans le cas des créations d'entreprise, la partie faible du dossier concerne les prévisions de vente. Après 5 ans d'activité, les chiffres d'affaires trimestriels font apparaître des fluctuations saisonnières qui n'étaient pas prévues.

Calculer les prévisions trimestrielles pour l'année N+6 en tenant compte de ces dernières.

Annexe A : informations complémentaires

- le coût d'achat des boissons pour un mois s'élève à 11 300 euros ;
- le taux de marge commerciale est de 1,5 ;
- le bar est ouvert 11 mois par an (fermeture durant le mois d'août) ;
- le montant des achats autres que les boissons s'élève à 10000 euros annuels. Ils s'étalent de manière régulière sur les 11 mois durant lesquels le bar est ouvert. Paiement le mois même ;
- la facture annuelle d'eau est de 1200 euros, d'électricité 3600 euros, de téléphone 288 euros. A répartir uniformément sur les 12 mois de l'année. Paiement chaque deux mois,

à partir de janvier ;

- le total des amortissements sur l'année est de 5100 euros ;
- le montant des stocks pour les boissons représente l'équivalent d'un mois de vente ;
- tous les fournisseurs sont payés au comptant sauf ceux concernant les boissons (crédit d'un mois) ;
- les charges sociales sont payées le 15 du mois qui suit le trimestre ;
- le stock de départ (11 300 euros) sera payé au mois de janvier ;
- le stock final sera égal au stock initial (quantité nécessaire pour un mois de vente) ;
- le total des immobilisations est égal à 35 000 euros. Elles sont déjà payées au 1er janvier ;
- l'exercice comptable va du 1er janvier au 31 décembre.

Le téléphone fait l'objet d'un forfait illimité. Quant aux factures d'eau et d'électricité, elles présentent respectivement une base fixe annuelle liée à l'abonnement de 1000€ et de 1520€.

Annexe B : données sur l'évolution du chiffre d'affaires

Le projet de création du Royal Beer se situe dans un quartier étudiants en cours de construction. Il reste encore une incertitude sur une résidence étudiante de 50 logements qui pourrait ne pas voir le jour. Dans ce cas, le chiffre d'affaires de Royal Beer pourrait en pâtir et être diminué de 10 %. Ce risque est estimé à 20 %.

Chiffres d'affaires trimestriels pour les 5 premières années

années	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
1	64250	97600	55000	73200
2	67350	105000	57900	80300
3	72000	110950	61400	86500
4	70500	109060	60600	87900
5	76540	109240	62230	91360

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

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de candidats : 58	
Distribution des notes	
Moyenne	7,41
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	4,30
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	19
Comprises entre 5 et moins de 10	20
Comprises entre 10 et moins de 14	14
Égales ou supérieures à 14	5

La moyenne est en augmentation par rapport à l'an passé. Elle est ainsi passée de 6,6 à 7,4, cependant avec une hausse de l'écart type à 4,30 (il était de 4,7 en 2014 contre 3,09 en 2015). Nous retrouvons donc les données des années antérieures (sauf 2015). Cet écart traduit la bipolarisation des notes. En effet, la part des mauvaises prestations (avec une note inférieure à 5) est stable. En revanche, les prestations intéressantes (entre 10 et 14) sont en hausse. Par ailleurs, la note maximale est plus élevée cette année, avec trois 16 et cinq notes supérieures à 14.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Plusieurs cas ont été proposés aux candidats, sur un format d'une dizaine de pages 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

Cette année encore, les sujets ont balayé de nombreux aspects du *marketing*. Aussi bien les domaines du positionnement, de la distribution, de la gestion du point de vente, de la culture, de l'internationalisation, des services et de l'innovation ont été explorés. Plusieurs entreprises de tailles variables ont servi de base aux thématiques abordées avec des cibles biens distinctes voire particulières : My Little Paris, Citybug, Undiz, Les vins de Buzet, Burberry, MuCEM, Michel et Augustin.

Chaque cas donne lieu à une analyse diagnostique 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 et le principe de laïcité, le plus souvent à partir du cas ou d'un sujet plus large qui était traité dans les programmes de marketing. Des exemples de questions posées sont présentées en fin de rapport.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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 par de nombreux candidats.

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.
 - D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas.
- 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*.

Peu de candidats ont le recul nécessaire à la proposition de limites tant dans les choix stratégiques des entreprises que de leurs propres propositions. Le jury attend de la candidate ou du candidat une structuration de sa pensée.

3.2- Commentaires sur la forme

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique également pour la candidate ou le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit de parole et du non verbal. Ceci est tout particulièrement important pour un.e futur.e enseignant.e. La rigueur intellectuelle en est également une qualité essentielle.

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

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.

5. Exemple de sujet

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

LA CAVE COOPERATIVE DE BUZET

« Les Vignerons de Buzet », c'est l'union de viticulteurs et de salariés qui ont décidé de forger ensemble leur propre destin et de donner une identité forte au terroir et à son vin.

En 1953, des hommes et des femmes ont ainsi choisi de s'unir et de créer une coopérative. L'entreprise Les Vignerons de Buzet était née. Depuis, les Vins de Buzet ont parcouru un long chemin, dont l'obtention de l'Appellation d'Origine Contrôlée AOC en 1973.

En 2005, la cave lot-et-garonnaise est en pleine tourmente : l'exercice précédent s'était achevé avec un déficit de 370 000 euros, des stocks et un endettement importants.

Un nouveau plan stratégique est alors présenté sous l'impulsion du nouveau directeur marketing, Pierre Philippe : une nouvelle organisation est mise en place ainsi qu'une nouvelle politique commerciale et l'orientation vers le développement durable.

Aujourd'hui, les Vignerons de Buzet représentent une cave majeure du sud-ouest de la France, et proposent des vins d'appellation Buzet rouges, rosés et blancs dans toute la France, et jusqu'aux 4 coins du monde.

Un nouveau rosé « rosé by Buzet » est lancé avec le millésime 2015.

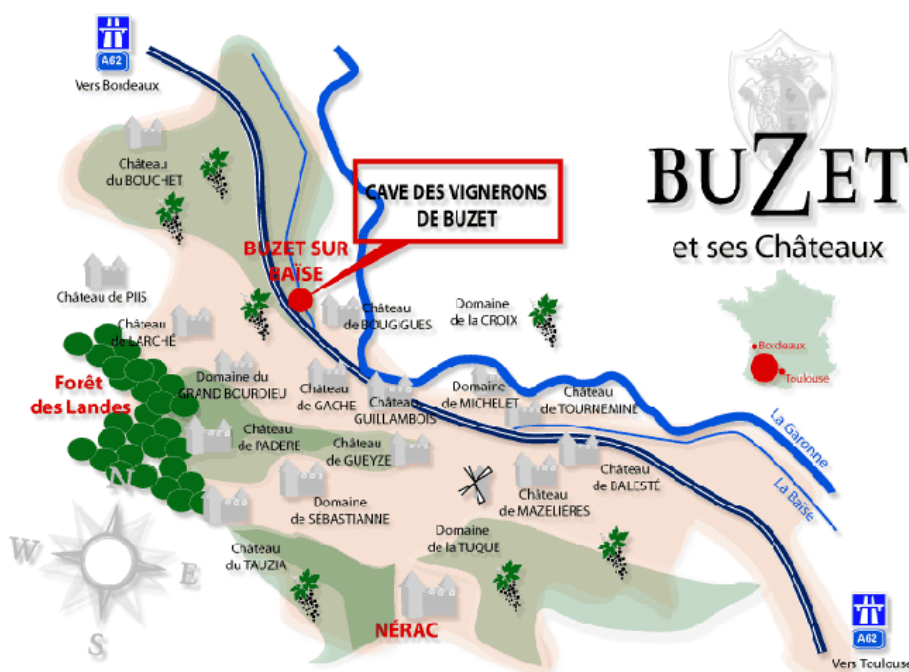
La direction marketing de la coopérative de Buzet vous sollicite pour une mission de conseil sur le marché allemand. Un premier contact lors de ProWein 2016 permet d'envisager une opération promotionnelle avec le groupe Lidl.

Elle attend vos analyses et préconisations sur sa stratégie de développement sur le marché allemand.

Annexe 1 Buzet en bref

- 2 000 hectares de vignes, représentant 95 % de l'appellation (la cave possède en propre 180 ha) répartis sur 47 communes et 10 cantons du Lot-et-Garonne. 60 % en rouge, 35 % en rosé, 5 % en blanc.
- Cépages traditionnels : cabernet-sauvignon, cabernet-franc, merlot.
- 188 viticulteurs adhérents à la Société coopérative des Vignerons de Buzet
- 29,5 M€ de Chiffre d'affaires ont été réalisés en 2015. 80% réalisé en France. 20 % à l'exportation vers 80 pays, principalement en Europe, mais aussi au Japon, en Russie ou au Canada.
- La cave coopérative (88 salariés) a retrouvé en 2015 sa production des années 90 : 12 millions de bouteilles
- Des marques et des châteaux : les vins sont positionnés de façon pyramidale afin de répondre à la segmentation du marché : basique, standard, premium, élite. De l'entrée de marché « tradition » au haut de gamme « Baron d'Ardeuil »
- Le 31 mars 2016, au Sénat, les Vignerons de Buzet ont été récompensés pour leur démarche « European Foundation for Quality Management ». Il s'agit de la reconnaissance de leur action volontaire en faveur de bonnes pratiques environnementales et d'élaboration d'un vin « bon et propre » au meilleur prix.
- Quatre vins portent désormais le label « be friendly » symbolisant un partenariat avec les apiculteurs pour le respect de l'environnement.
- L'appellation Buzet n'a pas de vraie notoriété à l'international.

(sources internes)



Annexe 2 Les Vignerons de Buzet affichent une santé insolente

Le chiffre d'affaires a encore grimpé cette année, de plus de 5 %. 2016 sera marquée par une hausse de la production et par la mise en vente d'un rosé haut de gamme. L'assemblée générale des Vignerons de Buzet (qui comptent 188 adhérents) s'est déroulée jeudi matin, à Vianne..

Le bilan de l'exercice septembre 2014/août2015 a été présenté aux vignerons présents, et force est de constater – une fois de plus – que Buzet ne connaît pas la crise. La cave affiche même une santé insolente, avec un chiffre d'affaires (29,5 millions d'euros) en progression de 5,3% comparée à l'exercice 2013-2014. Le résultat, c'est-à-dire la part qui revient aux adhérents en guise de rémunération, passe ainsi de 2,7 à 3,6millions. Belle récolte... «On ne va sûrement pas s'endormir sur nos lauriers, explique Vincent Leyre (président du conseil de surveillance). Le cap des 30 millions d'euros est à notre portée, mais notre objectif prioritaire pour 2015-2016, c'est l'augmentation du volume de production. Cette année nous avons produit 97 650 hectolitres, ce qui était insuffisant au regard de la demande. Ça ne couvre pas les ventes, et nous avons donc puisé dans notre stock. Nous devons donc nous organiser pour que la production soit en rapport avec les ventes, et monter à 110 000 litres. Attention : on ne va pas ouvrir le robinet et créer un torrent de raisin. Le cahier des charges reste le même, et nous ne lâcherons rien sur la qualité.»

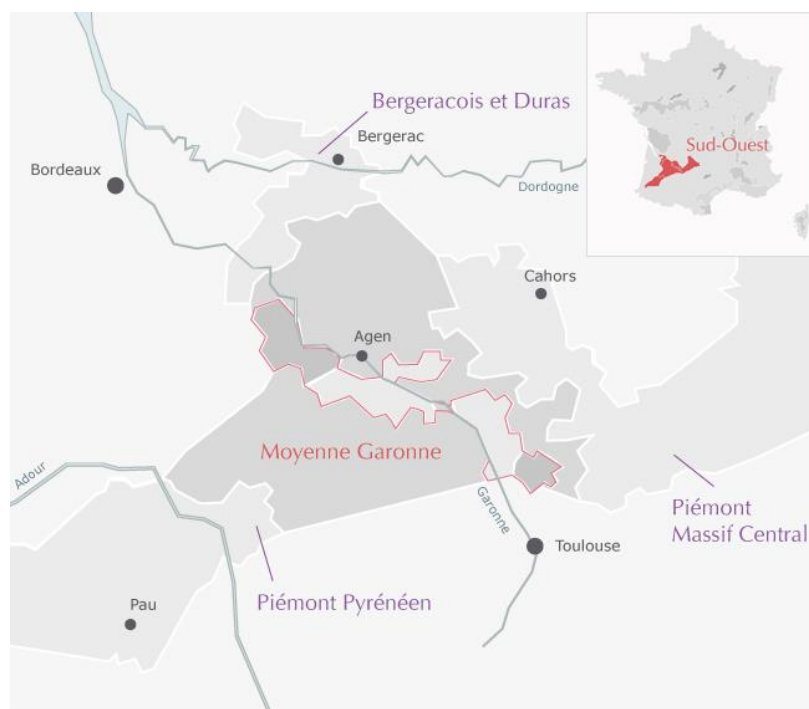
Lifting pour le Baron-d'Ardeuil

Comment faire plus ? La question a évidemment été abordée lors de cette assemblée générale, et passera par une meilleure maîtrise technique, avec à la clé de la vieille vigne arrachée et de la nouvelle replantée. L'idée d'augmenter en surfaces de production fait également son chemin, avec une montée en puissance foncière certes limitée (le terroir n'est pas élastique) mais progressive.

Et comme chaque année, Buzet sort ses nouvelles idées. Car ça phosphore toujours autant chez les Vignerons. Ainsi, la gamme des vins sans sulfite (rouge et rosé) sera agrémentée d'un blanc. Côté rosé, on découvrira un vin résolument positionné haut de gamme et nommé «Rozet by Buzet». «Le rosé pèse aujourd'hui 35 % de notre production, ajoute Vincent Leyre. Nous devons être présents sur le haut de gamme, sachant que peu de vins du Sud-Ouest occupent ce segment.» Ce vin sera distribué dans le réseau traditionnel (restaurants, cavistes), c'est-à-dire hors des grandes surfaces. Enfin, Buzet va donner un petit coup de fouet à l'un de ses produits phares, le rouge Baron-d'Ardeuil. Rien ne change dans la bouteille, puisque le lifting touche aux étiquettes. Plus chic, plus noble, plus moderne... Gare toutefois à ne pas déstabiliser les consommateurs. Enfin, les Vignerons de Buzet restent plus que jamais attachés à «une viticulture respectueuse des hommes et de la nature», et poursuivent leur travail dans le domaine du développement durable. Un investissement sera réalisé dans le domaine du traitement des eaux sales. Jusqu'alors épandues dans des champs, elles seront retraitées par phyto-épuration. Des bassins contigus à la cave seront creusés, et peuplés de plantes non invasives qui se nourriront de cette eau.

Sébastien Bouchereau
La Dépêche 30 janvier 2016

Annexe 3 L'appellation Buzet Buzet AOC - Sud-Ouest - Moyenne Garonne






Buzet

L'AOC Buzet est un vin produit sur une partie du Lot-et-Garonne autour de Buzet-sur-Baïse, dans les environs d'Agen. Délimité par la Garonne au nord et à l'est, et par le massif forestier des Landes à l'ouest, ce terroir de la moyenne Garonne s'étend sur une superficie de 1 800 hectares en production qui couvre 27 communes. En raison du climat océanique dégradé, les variations de températures sont plus marquées et les précipitations moins abondantes que sur la côte aquitaine. Les étés sont chauds et garantissent aux vignes un ensoleillement important, assurant la bonne maturité des raisins à la période des vendanges (un des critères principaux de cette AOC). Le printemps est plus pluvieux et l'hiver plutôt froid. Les vignobles sont implantés, de part et d'autres de la Baïse, sur des coteaux aux sols riches en minéraux, graveleux et faits de calcaire et d'argile. Adapté à ces types de sols, l'encépagement est surtout composé de cabernet sauvignon, cabernet franc, merlot, malbec pour les vins rouges et rosés. Les quelques vins blancs de cette appellation, obtenus par vinification à basse température et élevage sur lies fines, sont élaborés à partir de 3 cépages : le sauvignon, le sémillon et la muscadelle. L'AOC Buzet a un terroir assez restreint, mais produit des vins de qualité, variés et typés.

(source <http://avis-vin.lefigaro.fr/appellation Buzet>)

Annexe 4 Les vins rosés de Buzet

LA BOUTIQUE EN LIGNE | RECEVOIR NOS INFORMATIONS | RECHERCHER : | CONTACTEZ NOUS |   

LES VIGNERONS DE BUZET

BUZET


S'engager autrement!

LES VIGNERONS DE BUZET | NOS MÉTIERS | **NOS VINS** | NOUS RENDRE VISITE | ACTUALITÉS | NOS BONUS


Une viticulture respectueuse de l'Homme et de la Nature

NOS VINS

Tous Vins rouges Vins rosés Vins blancs



Quel vin ?
POUR QUELLE OCCASION ?



- Apéritif
- Dîner gastronomique
- Entre amis
- Pour l'été
- Tous les jours
- Dîner en amoureux
- Pour offrir
- Repas Bio

UNE VITICULTURE RESPECTUEUSE DE L'HOMME ET DE LA NATURE

Rouge, blanc ou rosé, tous nos vins, labellisés ou non, sont issus de pratiques viticoles respectueuses de la nature et des hommes qui participent à leur élaboration. Les vignerons de Buzet sont fiers de vous présenter leurs vins, qui sont embouteillés à la cave.

Nos raisins sont issus de parcelles à faibles rendements. Nous n'utilisons aucun engrais chimique. Nous favorisons le développement de la faune et de la flore pour recréer un écosystème favorable à la vigne.

Le travail de la terre, le soin apporté à la vigne, la sélection des grappes, le suivi attentif de la vinification et le savoir faire des œnologues, vous garantissent des vins dont nous sommes fiers.

LA BOUTIQUE EN LIGNE

Vins rosés

		
Le Lys rosé 2015 rosé 4,85 € / 75 cl	ROZET BY BUZET 2015 rosé 9,45 € / 75 cl	Nuage 2015 rosé 5,80 € / 75 cl
		
"SANS" sans sulfites ajoutés 2014 rosé 5,75 € / 75 cl	BU rosé 2015 rosé 5,80 € / 75 cl	

(extrait du site internet de la cave coopérative)

Annexe 5 : Allemagne, la consommation de vin (source Sudexport)

La consommation de vin en Allemagne aura été en 2014 de 20 millions d'hectolitres (Organisation internationale de la vigne et du vin - OIV, 2015), ce qui représente une consommation par habitant de 24,2 litres. Le marché est stable depuis plusieurs années. Le vin représente environ 18% du volume total d'alcool consommé. En quinze ans, le volume global de la consommation a augmenté de plus de 5% dans un contexte de baisse sensible dans les autres pays européens. La consommation de vin en Allemagne résiste bien, en particulier en valeur (+0,2% entre 2013 et 2014), les consommateurs allemands dépensant plus d'argent pour le vin que pour la bière, notamment pour le vin de production locale.

Les dépenses effectuées pour l'achat de vin local ont également augmenté d'après l'institut Allemand du vin (German Wine Institute), poussées par la variété de l'offre nationale (qui comprend des productions de vin blanc mais aussi dorénavant du vin rouge et du rosé), mais aussi par l'augmentation marquée de la production nationale avec +16% des volumes entre 2013 et 2014 (OIV, 2015).

Historiquement, le marché allemand tend à être équilibré entre importations et marché domestique, mais l'Allemagne reste un acteur dominant de l'importation de vin au niveau mondial.

D'une manière générale, les allemands sont des gros consommateurs d'alcool. Cette consommation se fait principalement par le biais de la bière, puisque le pays était le 4ème consommateur mondial par habitant en 2013 avec 101,7 litres par habitant (Kirin Beer University Report, 2014) soit plus de trois quart du volume total d'alcool consommé. Il faut toutefois noter qu'en 2014 le vin a continué à représenter un pourcentage important des dépenses totales d'alcool (avec 39% des dépenses totales), devançant largement la bière avec 28% et les spiritueux avec 25% (USDA Foreign Agricultural Service, 2015).

Le marché allemand du vin est particulièrement important, puisqu'il représentait en 2014 15% des importations mondiales en volume et qu'il était également le troisième marché mondial en valeur avec 3.378,8 millions USD importés (OIV, 2015). L'Allemagne est aujourd'hui le 4ème pays consommateur de vin derrière les Etats-Unis, la France et l'Italie.

Evolution de la consommation	2012	2013	2014
Consommation totale de vin (<i>milliers d'hectolitres</i>)	20.000,0	20.300,0	20.200,0
Consommation de vin par habitant (<i>en litres</i>)	n/a	25,0	24,8
Part de la consommation de vin dans la consommation mondiale (<i>en %</i>)	n/a	8,2	8,2

Source : Wine Institute ; AWBC [^]

Habitudes et spécificités de consommation

Le profil du consommateur

Les femmes allemandes sont restées en 2013 de plus grandes consommatrices de vin que les hommes (33% contre 31%). Près de 25% des personnes âgées de 20 à 39 ans sont des consommateurs de vin, une statistique en augmentation régulière. Les personnes âgées de plus de 40 ans sont les plus grands consommateurs : en effet, plus de 45% de cette classe d'âge consomment régulièrement du vin. Le nombre de clubs œnologiques se développe. Le consommateur type est plutôt aisé et urbain.

Le moment et le lieu de consommation

Les Allemands consomment de plus en plus de vin à leur domicile, au détriment d'une consommation en restaurants ou en bars. Ils dégustent aussi de plus en plus de vin en dehors des repas et en apéritif, en particulier sur des cépages de vins blancs. Les allemands boivent moins fréquemment, mais s'offrent plus souvent des vins de qualité. En hiver, le consommateur s'oriente plutôt vers le vin rouge, alors qu'en été, la consommation de vin blanc et de rosé augmente. Les goûts des consommateurs se développent et les achats de vins de garde sont en fortes croissances depuis 2013 pour leur consommation ou comme investissement en perspective de plus values en revente.

Les préférences du consommateur

On observe depuis quelques années un changement dans les goûts des consommateurs de vin. L'Allemagne, qui a toujours été traditionnellement une consommatrice de vin blanc, s'oriente depuis les années 2007-2008 vers le vin rouge, qui représentait en 2014 près de 60% des achats (contre 53% en 2013). Les vins allemands consommés restent toutefois majoritairement des vins blancs (51%). Quant aux vins rosés, ils représentaient plus de 10% des vins consommés, avec une croissance sensible sur les dernières années, faisant de l'Allemagne le 3ème marché mondial derrière la France et les États-Unis (Wine of Germany, 2015). La préférence des consommateurs allemands pour les vins secs et demi-secs reste assez marquée. Toutefois la mode joue un rôle non négligeable sur le marché allemand et les vins aromatiques sont actuellement en vogue contrairement aux dernières années pendant lesquelles les vins légers, aromatiques, sucrés, et les vins rosés n'étaient pas considérés comme étant "tendance" par la clientèle, en particulier chez les jeunes (Centre for Promotion & Import - CBI, 2015). Ces consommateurs ont aujourd'hui plus confiance en eux et n'hésitent pas à se tourner vers ce type de vin à la teneur en alcool plus réduite, parfois offert sous forme de canettes. Les jeunes femmes, en particulier, apprécient ces produits.

La clientèle allemande recherche souvent ces vins faciles, souples, ronds et aromatiques pour une consommation festive entre amis.

Le marché local des vins pétillants, connus sous le nom de "Sekt" est réputé pour sa bonne qualité et ses prix abordables. Il devrait attirer de nouveaux consommateurs, notamment ceux qui ont délaissé le champagne. L'Allemagne représente le premier marché du vin pétillant au monde avec la France. Il existe en Allemagne de nombreuses campagnes de publicité visant à dynamiser les ventes de vins pétillants, notamment dans l'est du pays. Néanmoins, ce marché est relativement saturé et sa croissance ne devrait pas être significative.

Environ 40% des vins rouges consommés sont d'origine allemande, la majorité étant importé. Mais plus de 50% des vins rosés consommés sont en revanche issus de la

production locale (Wine of Germany, 2015). On observe aussi ces dernières années un certain attrait pour les vins du Nouveau Monde. En outre, on peut souligner l'importance accrue des vins "bio". De plus en plus de gens sont prêts à payer jusqu'à 30% de plus pour une bouteille de vin produite selon ces méthodes.

Les critères de sélection du consommateur

Les Allemands sont très sensibles au prix qui est le principal facteur déclenchant l'achat de vin. Cependant, la qualité du produit est devenue progressivement, depuis quelques années, un des critères les plus importants dans la sélection du consommateur. Les goûts de la clientèle allemande s'internationalisent et se raffinent de plus en plus.

En 2014, environ 60% des vins étrangers achetés en magasins étaient des vins rouges, 30% des vins blancs et 10% des vins rosés.

Les consommateurs de vins en Allemagne sont ouverts aux nouveaux produits, aux nouvelles tendances et aux nouveaux concepts. Les vins du nouveau monde gagnent en parts de marché, les vins aromatiques redeviennent tendances et les bouteilles de vins sont de plus en plus fermées par des capsules vissées (CBI Market Information Database, 2015). Les vins français sont perçus comme des vins de haute qualité, dotés d'une large gamme d'offres. Les régions de production et les cépages français sont connus sur le marché et bien représentés, mais leur rapport qualité/prix n'est pas perçu comme le meilleur (surtout par rapport aux vins allemands et italiens).

Le consommateur reste souvent fidèle aux vins allemands, qui auront capté plus de 50% des parts de marché de la consommation nationale en 2014.

Source *Sudexport* © Export Entreprises SA, Dernières mises à jour en Mars 2016

Annexe 6 Allemagne : Circuits de distribution

Lieux de vente

Ventes au détail

Le marché allemand du vin se caractérise par la prédominance du hard-discount pour distribuer ce produit : plus de 55% des ventes de vin ont été réalisées par ce biais en 2014 (CBI Market Information Database, 2015). Ces discounteurs ont gagné de plus en plus de parts de marché avec la crise et commercialisent leurs propres marques. Il existe plus de 11.000 points de vente, même si leur nombre s'est tassé depuis 2013. Le prix a toujours été un élément clé dans la consommation allemande et les discounteurs offrent une gamme de prix très favorable, et détiennent un portefeuille de marques très attirantes. Ils resteront en position dominante sur le marché.

Ces dernières années, les discounteurs ont même réussi à inclure dans leur offre des vins plus haut de gamme, au-delà de 10 EUR la bouteille.

Le circuit de la grande distribution hors hard discount représente 15% des ventes de vin tranquille en Allemagne.

(Le vin tranquille (définition légale) tel qu'il est défini par la réglementation de la CE et repris par le code général des impôts (CGI) français: est un vin qui ne dépasse pas 15% vol.)

Ce schéma de distribution est particulièrement vrai pour les vins importés. En effet, 25% des vins allemands sont vendus directement au consommateur par le producteur alors qu'en ce qui concerne les vins importés c'est plus de 80% des bouteilles qui sont vendues via les supermarchés et les hard discounts. Le discounteur Aldi représente plus de 20% du marché du vin. Les grandes centrales d'achat comme EDEKA, Rewe ou Metro totalisent avec les hard discounters Lidl (Groupe Schwarz) et Aldi plus de 50% des ventes de vin rouge en Allemagne.

Par ailleurs, quelques 4.500 cavistes allemands (dont près de 4.000 indépendants) sont aujourd'hui à l'origine de 10% des ventes environ. Cependant, ils voient leur part de marché diminuer. C'est un secteur extrêmement éclaté. La principale chaîne organisée, Jacque's Wein Depot compte plus de 200 magasins répartis sur l'ensemble du territoire. D'autres chaînes telles que Vom Fass (160 points de vente) ou Barrique (25 magasins) se sont spécialisées dans le concept original de vente à la tireuse. Il existe aussi quelques associations d'achats pour cavistes telles que Interpartner, mais elles ne représentent pas un poids significatif.

Les producteurs de vin allemands vendent aussi directement leurs produits au consommateur final. Ce circuit de vente directe au domaine représentait en 2014 près de 15% des ventes totales de vin dans le pays.

Les places de marché Global Wine & Spirits et International Beverage Network permettent d'accéder à un moteur de recherche de distributeurs de vin en Allemagne.

Ventes en café, hôtel, restaurant (CHR)

Les ventes de vins en CHR, avec des prix moyens aux alentours de 25 EUR la bouteille, auront représenté 20% marché allemand en valeur en 2014 (CBI, 2015).

Ventes à distance

Le commerce du vin à destination des particuliers par expédition ne fait pas l'objet de statistiques précises sur le continent européen. Il ne représente pas encore un segment majeur dans ce pays, non pas par manque de potentiel - car la demande est en croissance – mais en raison de contraintes sur lesquelles l'industrie et l'Union Européenne travaillent actuellement : lieu de taxation, taxe exigible lors de la consommation, harmonisation des

accises, coûts des formalités. Toutefois la vente directe est un canal de distribution de plus en plus important en volume dans ce pays, avec des prix moyens pratiqués jusqu'à 50% plus élevés que ceux en grande distribution.

La commercialisation du vin en ligne, qui représentera en 2016 près de 6 milliards USD au niveau mondial soit 6 fois plus qu'en 2006 (Kedge Business School, 2015), est devenu un canal de distribution particulièrement important pour le commerce du vin. Si elle est encore faible dans ce pays, elle est toutefois en réelle croissance et dotée de forts potentiels : l'Allemagne figure en effet parmi les 10 premiers pays au monde en matière d'accès à Internet avec plus de 71,7 millions de personnes connectées en 2015.

L'entreprise française de vente par correspondance, Le Club Français du Vin, a une présence non négligeable en Allemagne.

Le site Internet Vinogusto permet d'accéder aux principaux acteurs de la vente en ligne dans ce pays.

Prix pratiqués

Éléments constitutifs du prix

Des droits d'accise s'appliquent et sont exprimés en tant que montant monétaire par hectolitre de vin importé et/ou par degré d'alcool. C'est la directive 92/83/CEE concernant les structures des droits d'accise sur l'alcool et les boissons alcooliques qui définit les catégories d'alcool et de boissons alcooliques soumises à accises et la méthode de calcul de l'accise. Une série de taux minimaux a été adoptée dans le cadre de la directive 92/84/CEE concernant le rapprochement des taux d'accise sur l'alcool et les boissons alcoolisées. Au-dessus de ces taux minimaux, les états membres restent libres de fixer les taux d'accise aux niveaux qu'ils jugent appropriés à leurs spécificités nationales.

Droits d'accise par hectolitre (actualisé à juillet 2015):

- Taux standard pour les vins tranquilles : 0 EUR/hl ;
- Taux standard pour les vins effervescents : 136 EUR/hl
- Taux réduit pour les vins effervescents n'excédant pas 6% vol. : 51 EUR/hl.
 - La TVA sur les vins est de 19%.

Éléments constitutifs du prix de vente d'un vin français

L'Allemagne faisant partie intégrante de l'Union Européenne, il n'y a pas de droits de douane imposés à l'entrée des frontières pour le vin exporté depuis la France.

Au niveau global, le prix moyen du vin français au litre exporté vers ce pays (prix à l'importation, vin tranquille, tous canaux confondus) aura été en 2014 de 2,61 EUR/l (douanes françaises, 2015).

Prix de vente pratiqué sur le marché

Le prix d'une bouteille de vin standard dans ce pays est entre 4 et 7 EUR avec un prix moyen s'établissant en 2015 à 5 EUR. Depuis quelques années, le consommateur allemand accepte de dépenser davantage pour l'achat d'une bouteille de vin. Cette tendance a entraîné une montée en gamme graduelle de l'offre proposée. Mais les Allemands sont traditionnellement très sensibles au prix et la période actuelle n'est pas favorable à une extension de leur budget vin. En effet la crise économique a accentué la pression sur les prix, tendance exacerbée par les discounteurs tels que Lidl et Aldi. En moyenne, le prix d'achat d'une bouteille de vin en Allemagne est de 5 à 6 EUR. Cependant, chez les hard-discounters tels que Aldi, le prix moyen d'une bouteille s'élève entre 2 et 3 EUR, et 70% du vin vendu par ces derniers est inférieur à 4 EUR. Il faut noter également que le segment des vins bas de gamme avec un prix moyen de 1,75 EUR chez les hard-discounters s'est fait une place. Le prix moyen des vins importés en Allemagne est de 2,18 euro par litre en 2014 (Comtrade) ce qui reste relativement bas par rapport aux autres grands marchés à l'importation, comme le Royaume-Uni, les Etats-Unis ou la Chine, où il dépasse les 3 euros par litre. Cela

s'explique notamment par une importante part des importations allemandes consacrée aux vins en vrac peu valorisé et d'autre part par un marché très concurrentiel où même les prix des vins en bouteille sont structurellement inférieurs à ceux pratiqués sur les principaux autres grands marchés.

Moyens de promotion

De nombreux magazines spécialisés dans le vin sont présents sur le marché allemand. Ce sont des outils de promotion importants :

- magazines destinés aux consommateurs : Weinwelt, Gourmet Magasin... ;
- magazines destinés aux professionnels : Fizzz, Sommelier...
- Pour promouvoir son vin, il est également conseillé de participer à un salon spécialisé comme ProWein ou encore Forum Vini. Cette solution reste de loin la plus efficace. Sopexa organise également des événements promotionnels.

Sur le point de vente, on notera une récente initiative intéressante en matière de promotion du vin. L'un des plus importants distributeurs indépendants allemand, Globus, a testé dans la section vin de 11 de ses hypermarchés des terminaux-sommeliers numériques appelés « Frag' Henry » (Demande à Henry). Au-delà des vendeurs spécialisés déjà présents en magasins, Globus s'adresse ainsi à de nouveaux profils de consommateurs, et augmente l'attractivité de ses produits. Il s'agit d'une interface tactile qui aide le consommateur à découvrir le monde des vins, trouver l'emplacement dans les rayons de celui qui s'accordera à leurs repas et leur budget, les offres promotionnelles, et les informations supplémentaires sur les produits et leur origine. Globus pourrait également retirer de ce système de précieuses informations pour l'optimisation de la gestion de leur assortiment, et de leurs offres publicitaires.

Source *Sudexport* © Export Entreprises SA, Dernières mises à jour en Mars 2016

Annexe 7 PROWEIN 2017 Du 19 au 21 mars Düsseldorf

Salon leader de la filière mondiale, d'une croissance faramineuse continue, carrefour des dernières tendances de l'univers viticole, accélérateur d'affaires et incontournable rendez-vous de la profession ; c'est PROWEIN. L'édition 2017 sera de retour avec une nouvelle configuration des halls et devra à nouveau battre les records sur tous les plans.

Prospectez le monde entier et notamment l'Europe en un seul lieu, montrez votre présence sur la scène internationale.

ProWein c'est...

- Le 1er salon mondial de la profession vini-viticole
- Des visiteurs trade qualitatifs de toute la planète : o 44% d'importateurs o 40% de distributeurs •
- Des concours de renom (Top 100 France) • 23ème édition du salon • 2 nouveaux halls pour les vins français : 11 & 12

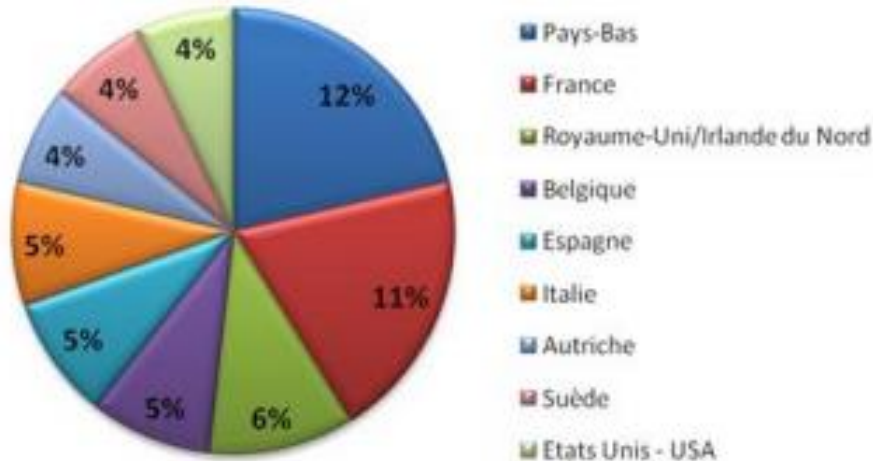
ProWein 2016, les chiffres clés :

- 49 046 visiteurs de 110 pays (+8,5%) dont 55% Allemands et 45% hors Allemagne.

- 77% des exposants pensent avoir obtenu de nouveaux débouchés
- 68% des exposants pensent avoir trouvé de nouveaux référencements.

(site Prowein.com)

Origines visiteurs hors Allemagne (Top 9)*



se: Autres pays

Annexe 8 Décomposition du prix d'un rosé de Buzet

Base de travail : Le Lys Rosé

- Prix EXW Buzet sur Baïse : 4,85 Eur
- Taux de marge sur coût de revient de la coopérative : 30%
- Proposition Lidl Allemagne : camion complet 10 palettes de 600 bouteilles chacune.
- Frais de transport à la charge de coopérative :
- Buzet sur Baïse - Stuttgart (entrepôt Lidl) : 1500 euros
- Prix de vente prévu : consommateur final 5,95 euros TTC
- TVA allemande (taux normal) : 19%
- Lidl pratique un taux de marque moyen de 15%

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de candidats interrogés : 18 candidats	
Distribution des notes	
Moyenne	8,94
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	01
Écart-type	5,03
Répartition des notes	
Inférieures à 5	3
Comprises entre 5 et moins de 10	8
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	4

En 2016, le nombre de candidats auditionnés a été de 18.

À partir de 2013, l'augmentation du nombre de candidats admissibles et auditionnés correspond à une hausse du nombre de postes ouverts au concours dans cette option. Le nombre de candidats auditionnés était de 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.

La plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve semblent peu préparés aux études de cas en système d'information et montrent des défaillances fortes dans un ou plusieurs des trois domaines que sont le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. Inversement, quelques candidats ont réalisé des prestations orales très satisfaisantes, attestant ainsi qu'il est possible de surmonter cette exigence d'une maîtrise dans ces trois domaines.

Session	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Moyenne	8,94	10,21	10,95	8,7	8,9	10,8	10,2	9,3	10,5

2. Les sujets – Présentation et analyse

Quatre sujets ont été proposés¹². Chaque sujet est une étude de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation.

Chacun de ces sujets comportait des questions de management du système d'information,

¹² Ils sont disponibles à l'adresse <http://www.reseaucerta.org/sujet-informatique-agregation-externe>

de modélisation et d'ingénierie logicielle et réseau. En outre, en fin d'épreuve est posée une question sur les valeurs de la République et le principe de laïcité en relation avec les problématiques de système d'information (des exemples de questions sont présentées en fin de ce rapport).

Le jury attendait de la candidate ou du candidat une maîtrise de ces différents domaines en prenant en compte les spécificités du contexte.

Le premier sujet présente le cas d'un projet de système d'information, le projet Interelec, pour la gestion des interventions de dépannage du réseau de distribution d'électricité, géré par la société FranceDistribElec (FDE). Compte tenu notamment de l'importance stratégique de ces interventions (11 millions d'interventions par an), le comité de direction, avec la direction des systèmes d'information, a décidé d'impulser le projet Interelec, un projet de transformation digitale de la gestion des interventions via une dématérialisation des bons de travail transmis sur les *smartphones* des techniciens de maintenance et permettant la gestion à distance de ces interventions.

Les questions posées sont de trois types : Comment gérer ce type de projet ? Comment permettre une dématérialisation des documents d'intervention qui soit sécurisée ? Comment améliorer le système d'information pour la gestion des prises de rendez-vous ?

Dans un premier dossier, après avoir analysé les apports potentiels du projet Interelec de dématérialisation des bons de travail, les questions portent sur les modalités de gestion de ce projet : incidences sur les pratiques et modalités d'accompagnement de ces changements, pertinence respective des méthodes « agiles » et méthode en V, analyse des risques du projet avec référence théorique et représentation graphique.

Dans un second dossier, il est demandé à la candidate ou au candidat de proposer une modélisation des données du bon de travail manipulées par l'application mobile Interelec en utilisant un diagramme de classe UML ou tout autre formalisme à condition de le présenter succinctement. Ensuite, l'interrogation porte sur la sécurité réseau avec l'utilisation des réseaux mobiles et l'interfaçage des applications.

Le troisième dossier concerne l'application de prise de rendez-vous par les clients qui planifie les interventions des techniciens. Il est tout d'abord demandé à la candidate ou au candidat de formuler les requêtes requises pour des évolutions de cette application, puis de réaliser les missions décrites. La seconde mission demande le développement de méthodes de classes.

Le second sujet traitait du cas du système d'information d'une organisation non gouvernementale, « Action Non Gouvernementale Contre la Famine », ANGCF. Souhaitant donner une dimension stratégique à son système d'information, l'ANGCF a engagé une réflexion dans trois directions : l'évaluation de la performance du système d'information, la gestion des stocks d'urgence, les objets connectés.

Dans le premier dossier les interrogations portent sur l'évaluation du système d'information dans le cadre d'une politique d'externalisation partielle des activités du SI : les modes de facturation des prestations, les modalités d'un accord de niveaux de services, le choix de l'externalisation au regard de la théorie économique et au regard des spécificités du projet et des objectifs de l'ONG, les modalités d'évaluation du système d'information.

Dans le deuxième dossier, les questions portent sur la gestion des stocks d'urgence. Après avoir proposé une représentation sous la forme d'un diagramme de classe UML des informations de gestion des stocks des kits d'urgence, il est demandé d'écrire une méthode

pour recalculer les paramètres de réapprovisionnement dont les modalités de calcul étaient fournies en annexe. Ensuite, il est demandé à la candidate ou au candidat d'écrire les requêtes nécessaires pour déterminer la consommation du mois écoulé et faire évoluer le schéma relationnel afin de prendre en compte le souhait de l'ANGCF de s'approvisionner auprès de plusieurs fournisseurs.

Le troisième dossier aborde la question de l'intérêt des « objets connectés » pour la gestion des entrepôts de stockage. Après avoir argumenté l'intérêt et l'usage des technologies associées, il est demandé à la candidate ou au candidat de proposer un schéma synthétique illustrant la mise en œuvre de ces technologies au sein des entrepôts, puis de considérer les problématiques liées aux solutions proposées : forte volumétrie des données, usage de bases de données réparties, sécurité d'accès.

Le troisième sujet porte sur la gestion de centres d'appel de l'entreprise Delta, entreprise qui assure des prestations de dépannage de réseau électrique, pour le compte de sociétés de distribution d'électricité. Les appels des clients, pris en charge par les opérateurs des centres d'appel dépannage, peuvent donner lieu à une intervention sur le terrain. En particulier, la direction souhaite mettre en place des mesures renforcées pour faire face aux catastrophes climatiques qui impactent le réseau électrique.

Dans le premier dossier, il est tout d'abord demandé à la candidate ou au candidat d'analyser le rôle des systèmes d'information des centres d'appel pour la relation avec la clientèle et plus particulièrement pour la prise en charge des réclamations et les demandes de dépannages des clients. Ensuite, les interrogations portent sur le choix éventuel de l'externalisation, son organisation et son contrôle via des indicateurs et des modalités de gouvernance appropriés.

Le deuxième dossier porte sur l'affectation d'un appel entrant à un opérateur. Une application de distribution automatique des appels assure cette affectation : une première analyse fournit une implémentation partielle de classes métiers. Le questionnaire porte sur la modélisation des classes fournies, au moyen d'un diagramme de classes, et le développement de méthodes en langage objet. Les règles d'affectation sont fournies en annexe. Ce dossier poursuit sur une modélisation du périmètre géographique des centres d'appel dépannage et la diffusion automatique des messages informant des incidents réseau selon la localisation de l'appelant. Le modèle proposé doit permettre de répondre aux requêtes suggérées.

Le troisième dossier s'appuie sur un audit de code de l'application de gestion des tickets d'incidents. La candidate ou le candidat doit commenter les « facteurs de santé » de l'application et proposer des améliorations à la lecture du bilan d'audit. Enfin, les centres d'appel exigent une liaison permanente au réseau national informatique : la candidate ou le candidat est amené.e à exposer une solution de tolérance aux pannes du routage.

Le quatrième sujet traite du cas MLF (médecins sans limite de frontières), organisation à but humanitaire, et particulièrement de son entité Logistique qui intègre l'ensemble des métiers de la chaîne d'approvisionnement et la préparation des commandes de médicaments. La logistique doit assurer un service de qualité, qu'il s'agisse de programmes courants ou de situations d'urgence. Le sujet porte sur l'alignement stratégique du SI aux objectifs de MLF Logistique.

Le premier dossier traite de l'alignement stratégique. Pour cela, il est demandé aux candidats, dans un premier temps, de s'interroger sur les principaux axes stratégiques de l'organisation, pour ensuite, ébaucher une solution d'alignement. Cette solution passe par une refonte de l'organigramme et par la proposition d'un tableau de bord de pilotage de la

future direction des systèmes d'information, DSI.

Le deuxième dossier porte sur la gestion des réclamations clients. MLF Logistique ne dispose pas d'une application permettant un suivi approprié des réclamations : colis manquant, quantités non conformes, rupture de la chaîne de froid...La candidate ou le candidat est sollicité.e pour une modélisation statique des données manipulées, puis le développement d'une procédure de récupération des réclamations selon le profil du demandeur. Une programmation objet est suggérée. L'application s'appuie sur une base de données dont le modèle est fourni : le questionnaire porte sur l'expression de requêtes d'interrogation. Des anomalies en phase de recette de l'application amène la candidate ou le candidat à réfléchir à la mise en place de procédures de test.

Le troisième dossier amène la candidate ou le candidat à s'interroger sur la sécurité du système d'information. Un schéma de l'infrastructure réseau multi-sites de l'organisation est fourni, le questionnaire porte sur l'examen des éléments de sécurité apparents, leur amélioration, et la mise en place d'un plan de reprise d'activité

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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 liées au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, la candidate ou le candidat doit 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.

D'une manière générale, les questions étaient relativement ouvertes et n'appelaient pas une solution unique. Si, pour les candidats, ces questions paraissaient parfois déstabilisantes, ces questions ont pour objectif de permettre aux candidats de mettre en valeur leurs compétences et leurs connaissances et à choisir des angles de traitements pertinents pour ces questions.

Pour chacun des cas, la candidate ou le candidat devait mobiliser des compétences dans trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau. En outre, dans chacun de ces domaines la candidate ou le candidat doit mettre à jour ses connaissances en prenant en compte les évolutions qui sont particulièrement importantes en systèmes d'information. Les candidats qui ne maîtrisaient pas la conception et la programmation objet se sont trouvés très fortement pénalisés.

Dans le domaine du management des systèmes d'information, les candidats devaient mobiliser et mettre en valeur leur culture et leur connaissance des enjeux organisationnels et stratégiques, de l'évolution des technologies et des systèmes d'information par exemple avec les questions relatives à l'impact des objets connectés sur la gestion des entrepôts. Le jury a apprécié les candidats qui ont cerné ces enjeux managériaux et qui ont été capables de les mettre en perspective par rapport à des interrogations et des évolutions actuelles.

Inversement les candidats n'ayant aucune connaissance sont fortement pénalisés. Des thématiques d'alignement stratégique, de choix entre différents modes de gestion de projet, de propositions d'indicateurs spécifiques, d'externalisation, d'ERP, CRM ont été abordées.

Enseigner 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.

Dans le domaine de la modélisation, il était systématiquement demandé une modélisation statique des données, à partir des documents multiples fournis aux candidats tels que des comptes rendus d'entretiens, des copies d'écran, des extraits de modélisation. La partie programmation privilégiait l'approche objet à partir d'une modélisation sous forme de diagramme de classes puis l'écriture d'un ou plusieurs traitements de type objet en proposant une implémentation de méthodes. Les candidats ont eu des difficultés pour proposer des modélisations pertinentes. Par ailleurs, certains candidats négligent complètement de traiter cette partie. D'autres ont une maîtrise insuffisante des concepts objets correspondant aux exigences de ce concours. Par exemple, cette modélisation mobilisait des concepts de type agrégation, composition, etc. au travers desquels les candidats pouvaient mettre en valeur leur connaissance des concepts objet. La programmation a été un élément discriminant entre ceux qui l'ont réalisée et ceux qui ne l'ont pratiquement pas traitée. De plus, trop souvent, le lien n'a pas été effectué entre le diagramme de classes et l'implémentation dans un langage orienté objet. Cette année, plusieurs questions ont porté sur la question de la qualité du logiciel : audit de code, tests (par exemple, les tests unitaires). La qualité du logiciel est une des thématiques qui doit être connue des candidats.

Dans le domaine de l'ingénierie et des problématiques « réseau », les candidats ayant bien réussi sont ceux qui ont identifié les problèmes spécifiques posés dans le cas, tels que la sécurité, les problématiques de stockage, les exigences de disponibilité et qui ont apporté des solutions appropriées. Cette année, les candidats étaient invités à proposer un plan de reprise d'activité.

S'agissant de la question des valeurs de la république dans le monde des systèmes d'information, les réponses interrogatives, réfléchies et nuancées des candidats ont été appréciées.

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. Une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont attendues.

Nous tenons aussi à souligner à nouveau que cette épreuve est une étude de « système d'information » et pas seulement d'informatique, comme nous l'avons vu écrit dans les premières pages des diaporamas des candidats.

De plus, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude lors de la présentation et à la qualité de la présentation de leur diaporama. Le diaporama doit être travaillé. Pour ce dernier, un fil d'Ariane (pour s'y retrouver dans le labyrinthe de la pensée) et une numérotation des diapositives sont les bienvenues. De même, l'orthographe ne doit pas être

négligée sur ces diapositives. Nous rappelons qu'il est préférable de faire face au jury et ne pas lui tourner le dos, pour lire le diaporama. Une lecture intégrale des diapositives est à proscrire, celles-ci doivent rester un support à la présentation orale. Dans le même sens, les candidats doivent veiller à ne pas surcharger leurs diapositives.

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 la candidate ou 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 d'entre eux sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'ingénierie logicielle et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité. 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. Or, 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 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 des élèves, pour certains futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.

Pour préparer le concours, les candidats peuvent tirer parti de l'opportunité des formations en ligne et/ou en présentiel organisées par les universités afin de préparer les épreuves de l'option système d'information, ainsi que les épreuves d'économie, de droit et de management qui constituent le tronc commun de l'agrégation.

De plus, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude de la candidate ou du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier. Elle ou il 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.

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 les connaissances qu'ils maîtrisent plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que par exemple des solutions réseaux ou de programmation aberrantes, sont fortement pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est un cas d'utilisation, à quoi sert un proxy ou ce qu'est le polymorphisme n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs élèves et étudiants. Les thématiques et concepts clés du management des systèmes d'information doivent également être connus. Il s'agit en particulier de 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...

Nous attirons l'attention de la candidate ou du candidat sur le fait que tous les sujets comportent une dimension management des systèmes d'information. Il est donc important d'analyser les enjeux organisationnels et stratégiques de l'entreprise ou de l'organisation et d'appréhender le système d'information en étroite relation avec ces enjeux. Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des technologies. 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.. Plus généralement, nous conseillons à la candidate ou au candidat d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information mais aussi en ingénierie logicielle et réseaux.

En conclusion, nous conseillons aux candidats de ne négliger aucun des trois domaines de cette option D, système d'information.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (BANQUE ET ASSURANCE)

1. Les résultats de la session 2016

Nombre de candidats interrogés : 12 candidats	
Distribution des notes	
Moyenne	08,88
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	03
Écart-type	3,99
Répartition des notes	
Inférieures à 5	1
Comprises entre 5 et moins de 10	8
Comprises entre 10 et moins de 14	1
Égales ou supérieures à 14	2

2. Les sujets – Présentation et analyse

12 candidats ont été rencontrés pour cette 4^{ème} année de concours de l'agrégation de l'option E « Productions de services » portant sur le programme spécifique « Banque et Assurance ».

Les candidats ont été auditionnés sur trois journées et sur trois sujets exposés ci-après.

Sujet n°1 : Le regroupement des banques mutualistes de la région Auvergne Rhône Alpes.

Ce sujet demandait une compréhension des enjeux de cette décision de regroupement. Il interrogeait notamment la place de la Banque Populaire au sein du groupe BPCE ainsi que sur le marché bancaire français. S'ensuivait une analyse des conséquences de ce regroupement sur la gouvernance de cette banque régionale.

Sujet n°2 : Les conséquences sur l'assurance des risques « hors normes ».

Ce sujet demandait de rappeler les principes de l'assurance et d'expliquer les problèmes spécifiques induisant des conséquences financières difficilement prévisibles. Un tel sujet demandait également de décrire le cadre législatif mis en place et les autres mécanismes de réassurance existants.

Sujet n°3 : Les défis d'une conception de « l'expérience client » bancaire satisfaisante.

L'environnement bancaire est marqué par une défiance des clients qui se manifeste en partie par des incivilités vis à vis des acteurs bancaires. La digitalisation et la multiplication

des canaux de contact sont de nouveaux critères à considérer pour optimiser « l'expérience client ». En matière de distribution bancaire, la disparition quasi programmée des postes de conseillers se fait au détriment de la place de l'agence bancaire et de la construction traditionnelle d'une relation de service. Les candidats étaient invités à analyser la tension entre un besoin de relations humaines et un besoin de conseils personnalisés. Il fallait également tenir compte des conséquences de la digitalisation sur les servuctions proposées.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Avec une note minimale de 03/20 et une note maximale de 19/20, une moyenne supérieure à 08, le bilan de cette session 2016 est équivalent à celui de 2015. Les candidats ont fait des efforts pour présenter des problématiques soignées. Cependant, les formulations pertinentes des questions de ces problématiques étaient très souvent en décalage avec les plans proposés. Ainsi, l'ensemble de la leçon laissait un regrettable sentiment d'incomplétude, de manque de lien entre les parties développées et de logique dans l'articulation de ces mêmes parties.

La commission souligne que l'option E est marquée par un certain syncrétisme. En effet, l'option E peut être considérée comme étant à la confluence de l'ensemble des matières de l'agrégation d'Économie Gestion. L'option E convoque *régulièrement* le Droit, plus précisément une connaissance de la réglementation et des lois, qui évoluent sans cesse. L'option E réclame aussi des connaissances comptables et financières pour traiter des cas pratiques de la banque et de l'assurance, ainsi que des compétences dans le domaine de la mercatique. En effet, dans le domaine des services, le marketing est indissociable de la production. Enfin, la question de la décision en univers risqué ou encore les problématiques de digitalisation induisent des sujets d'échange très proches de l'économie et du management.

Pour être reçu(e) à une agrégation option E, il faut donc avoir une vision globale de l'économie-gestion en maîtrisant les rouages de l'économie, de la comptabilité, du management, du droit et du marketing plutôt qu'être un spécialiste d'une seule des matières. Par ailleurs, les candidats les plus sérieux ont su d'une part montrer un réel intérêt théorique pour les auteurs et les concepts des matières citées plus haut et ont d'autre part également pu montrer la veille informationnelle qu'ils étaient capables de conduire en matière d'actualité.

En ce qui concerne la question portant sur la Laïcité et les Valeurs de la République, si l'ensemble des candidats parviennent à traiter le sujet de façon « intuitive », peu d'entre eux font référence aux sources qui sous-tendent leur argumentation. Le jury a apprécié les propos des candidats qui ont su citer les principales références sur lesquelles s'appuient les résolutions d'éventuels problèmes (Loi de Refondation de l'École de la République, Code de l'Éducation, Charte de la Laïcité, Règlement intérieur de l'EPLÉ, Déclaration des Droits de l'Homme ...) Il est important qu'un futur professeur agrégé puisse faire référence à des sources incontestables pour faire face à des questions parfois épineuses en cette période troublée et endeuillée de l'histoire de notre pays.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury complimente les candidats qui ont su faire une introduction structurée présentant de façon classique et académique une accroche puisée dans l'actualité, le rappel du sujet, la définition des termes importants du sujet qui conduisent à l'énoncé d'une problématique sous forme de question directe, puis du plan en deux parties qui peut ainsi en découler.

En ce qui concerne le diaporama, les meilleures prestations des candidats ont proposé un nombre réduit de diapositives à l'orthographe irréprochable et présentées de façon agréable. Les diapositives les plus appréciées ne sont pas trop chargées, elles sont illustrées et remplies à minima. Le candidat s'en sert en guise d'illustration pour appuyer ses propos qui demeurent la source d'intérêt principal pour le jury. Dès lors, les meilleurs candidats ont pu communiquer avec la commission de l'option E sans lui tourner le dos, en conversant en sa direction et en faisant référence au diaporama avec parcimonie sans que celui-ci ne devienne le point d'intérêt majeur. Ces bons candidats ont ainsi évité l'écueil de la lecture systématique et quelque peu fastidieuse. Le jury fait également remarquer qu'en ce qui concerne le recrutement des professeurs agrégés et la leçon orale, il ne saurait être question de tolérer un exercice se limitant à la seule lecture d'un travail préparé en loge. La pire prestation étant celle durant laquelle le candidat tourne le dos au jury et converse la plupart du temps « avec le tableau ». Comment dans ce cas là valoriser un candidat qui ferait cours sans regarder une seule fois la « classe » qui lui est confiée ? Comment imaginer qu'une telle prestation puisse favoriser la réussite des (futurs) élèves ?

4. Conseils aux candidats

Les cas de l'épreuve orale couvrent plusieurs domaines et il convient pour mettre toutes les chances de son côté de les exploiter le plus possible. Ainsi, comme pour l'écrit, il est important de mettre en pratique une approche interdisciplinaire de la banque et de l'assurance, mêlant le marketing des services, les ressources humaines, l'économie, le droit, le numérique et le management. Il est donc conseillé aux candidats visant le succès de bien mettre à jour leurs connaissances dans l'ensemble de ces matières afin de montrer au jury l'étendue de leurs domaines de compétences et le degré de maîtrise de leurs savoirs associés.

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 2016 :

- Vous faites appel à un intervenant extérieur qui manifeste une opinion politique devant les élèves. Comment réagissez-vous ?
- Comment, dans vos approches pédagogiques, mettriez-vous en œuvre l'égalité des chances ?
- Vous proposez à vos élèves de travailler sur une organisation dans le cadre d'un projet. L'un d'eux choisit une organisation mafieuse ou criminelle en arguant du fait qu'il s'agit d'une organisation et qu'il va travailler sur son mode de financement et sa structure. Comment réagissez-vous ?
- Vous organisez un débat dans la classe et deux élèves s'invectivent de manière agressive. Comment réagissez-vous ?
- La solidarité est-elle une valeur de la République ?
- Suite à un attentat terroriste, le ministère de l'éducation nationale demande qu'une minute de silence soit respectée dans tous les établissements. Un lycéen ne veut pas la respecter et fait du bruit pendant le recueillement. Que faites-vous ?
- Vous abordez le thème de l'emprunt. Un élève vous interpelle en disant que les intérêts sont prohibés par sa religion et refuse de participer à la séance. Comment réagissez-vous ?
- Vous enseignez l'économie en STS. Vous êtes amené.e à aborder l'esclavage au 18 et 19^{ième}. Plusieurs étudiants tentent de faire rire leurs camarades avec des remarques racistes. Que faites-vous ?
- Vous avez demandé à vos élèves de réaliser une vidéo sur un scénario de leur choix. Au visionnage, vous vous rendez compte qu'un groupe a choisi un scénario sexiste. Que faites-vous ?
- Lors d'une séance sur la sécurité du système d'information, un élève vous dit que les hackers sont des héros de la République ? Comment réagissez-vous ?
- Vous accueillez une jeune réfugiée syrienne dans votre classe, les autres élèves l'ignorent, que faites-vous ?
- Lors d'un entretien avec le chef d'entreprise qui accueille l'un de vos étudiants en stage, il vous affirme qu'il souhaite continuer cette collaboration, mais qu'il ne prendra à l'avenir que des garçons. Comment réagissez-vous ?
- Vous organisez une sortie pédagogique au Tribunal de grande instance. Au terme de cette journée, l'un des élèves affirme que les femmes ne devraient pas pouvoir être juges. Comment réagissez-vous ?
- Lors d'un conseil de classe en présence des délégués, a été évoquée, de façon confidentielle, la situation d'un élève victime de graves problèmes personnels. Or vous constatez que les délégués de classe ont ensuite communiqué ces informations aux autres élèves. Comment réagissez-vous ?
- Un.e élève refuse de s'asseoir à la seule place restante dans la classe au motif qu'il ou elle ne veut pas être à côté d'un.e autre d'une couleur de peau différente de la sienne. Comment réagissez-vous ?