



**MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE,  
DE LA JEUNESSE  
ET DES SPORTS**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

## **Rapport du jury**

**Concours : agrégation interne**

**Section : économie et gestion**

**Option : A, B, C, D et E**

**Session 2020**

Rapport de jury présenté par Christine Gaubert-Macon, présidente du jury

# Sommaire

<b>Statistiques du concours.....</b>	<b>3</b>
<b>Observations sur la session 2020 .....</b>	<b>4</b>
<b>Épreuves d'admissibilité</b>	
• <b>Dissertation sur le management.....</b>	<b>5</b>
• <b>Exploitation pédagogique d'un thème.....</b>	<b>9</b>

La définition des épreuves du concours est disponible à la page

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98740/les-epreuves-de-l-agregation-interne-et-du-caerpa-section-economie-et-gestion.html>

Le programme du concours est disponible à la page

[https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation\\_interne\\_21/64/8/p2021\\_agreg\\_int\\_eco\\_gestion\\_1287648.pdf](https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation_interne_21/64/8/p2021_agreg_int_eco_gestion_1287648.pdf)

Les sujets des épreuves écrites de la session 2020 sont disponibles à la page

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid148653/sujets-rapports-des-jurys-agregation-2020.html>

## STATISTIQUES DU CONCOURS

Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Nombre de postes</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>57</b>
- public	46	46	46	46	45	43
- privé	13	13	13	13	13	14
<b>Nombre d'inscrits</b>	<b>1167</b>	<b>1091</b>	<b>1194</b>	<b>1201</b>	<b>1287</b>	<b>1285</b>
- public	974	979	1008	1010	1087	1086
- privé	151	172	186	191	200	199
<b>Nombre de présents (aux deux épreuves)</b>	<b>508</b>	<b>478</b>	<b>482</b>	<b>487</b>	<b>575</b>	<b>600</b>
- public	426	407	391	405	489	509
- privé	82	71	91	82	86	91
<b>Nombre d'admissibles</b>	-	<b>120</b>	<b>124</b>	<b>119</b>	<b>128</b>	<b>125</b>
- public	-	103	101	101	100	96
- privé	-	17	23	18	28	29
<b>Nombre d'admis</b>	<b>59</b>	<b>54</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>56</b>
- public	46	46	46	46	45	43
- privé	13	8	12	13	13	13
<b>Barre d'admission</b>						
- public	11,38	09.81	9,94	10	9,91	10,37
- privé	10,13	09.13	9,25	9,75	9,55	9,5

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2020	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>168</b>	<b>89</b>	<b>224</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>524</b>
- public	137	76	189	22	15	439
- privé	31	13	35	1	5	85
<b>Nombre d'admis</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>59</b>
- public	16	13	16	1	0	46
- privé	4	1	7	0	1	13
2019	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>150</b>	<b>93</b>	<b>198</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>487</b>
- public	123	81	171	24	11	410
- privé	27	12	27	5	6	77
<b>Nombre d'admis</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>54</b>
- public	10	16	19	1	0	46
- privé	3	1	4	0	0	8
2018	A	B	C	D	E	Total
<b>Nombre de présents</b>	<b>152</b>	<b>101</b>	<b>199</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>485</b>
- public	121	88	156	21	8	394
- privé	31	13	43	0	4	91
<b>Nombre d'admis</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
- public	15	8	18	4	1	46
- privé	3	2	7	0	0	12

## OBSERVATIONS SUR LA SESSION 2020

En raison de la crise sanitaire liée à la Covid19, les épreuves nationales de l'agrégation interne ont été exceptionnellement modifiées pour cette session, conformément à l'arrêté du 10 juin 2020<sup>1</sup> portant adaptation des épreuves de certaines sections du concours interne de recrutement de professeurs agrégés de l'enseignement du second degré ouvert au titre de l'année 2020 en raison de la crise sanitaire née de l'épidémie de covid-19. Les deux épreuves écrites d'admissibilité sont pour la session 2020 et uniquement la session 2020, des épreuves d'admission.

Le rapport de jury de la session 2019 est plus complet et disponible à l'adresse [https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/int/69/1/rj-2019-agregation-interne-economieetgestion\\_02092019\\_1179691.pdf](https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/int/69/1/rj-2019-agregation-interne-economieetgestion_02092019_1179691.pdf)

---

<sup>1</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000041991441?r=MmAF7tzCwq>

# ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

## Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures Coefficient : 1

### SUJET : L'INTELLIGENCE DANS LES PROCESSUS DE DECISION STATISTIQUES

---

Nombre de copies corrigées	522
Moyenne	6,7
Écart type	3,75
Note minimale	0,5
Note maximale	17

### COMMENTAIRES DE FOND ET DE FORME SUR LES COPIES

La majeure partie des copies proposent une problématique et un plan. Il faut encore répéter que le terme « dans quelle mesure » correspond seulement à une reformulation du sujet, sans angle d'attaque analytique.

Des problématiques correctes plus ou moins classiques ont été présentés dans la moitié des copies environ.

Le niveau académique en termes de concepts et de noms d'auteurs est atteint au plan quantitatif, pas toujours bien utilisé dans une démarche analytique personnelle, plutôt souvent récité et accumulé ; un formatage a été observé dans beaucoup de copies avec des listes d'auteurs pour impressionner les membres du jury sans les utiliser pour une analyse personnelle.

Le jury regrette que beaucoup de copies présentent des connaissances plaquées sur les thèmes « à la mode » sans lien direct utile avec le sujet.

### ÉLÉMENTS D'ANALYSE DU SUJET

#### Actualité du sujet :

De plus en plus de données, de connaissances sont disponibles et accessibles facilement, mais les données, les savoirs ne sont pas des informations ni des compétences.

L'intelligence est nécessaire dans tous les processus décisionnels : on parle beaucoup d'intelligence... des machines mais il a aussi celle des acteurs. Les automatismes, les algorithmes, l'intelligence artificielle modifient les processus, mais la place des acteurs est essentielle.

#### Questions :

Quelle intelligence est nécessaire dans les processus décisionnels ?

Peut-on /Comment manager l'intelligence dans toutes les étapes d'un processus décisionnel ?

Comment analyser aujourd'hui la dialectique homme/machine dans les processus décisionnels ?

Le champ du sujet concerne pour toutes les organisations, pour tous les niveaux : stratégie, tactique, opérationnel.

Tous les domaines des sciences de gestion sont touchés : ressources humaines, production, finance, marketing ou encore système d'information.

Les domaines d'application et les exemples sont nombreux : finance haute fréquence, diagnostic médical automatisé, engins autonomes, relations-clients, etc.

### **Définitions :**

Processus : ensemble des étapes depuis la définition du problème, la collecte des informations, le traitement, discussion, jusqu'au choix.

Décision : choix à tous les niveaux d'Ansoff, de tout type de domaine de gestion

Processus décisionnels modélisés de manière plus ou moins complexe

Information : résultat du traitement des données

Intelligence : inter-ligère, capacité à relier des idées, des informations pour progresser, choisir, agir.

Plusieurs formes d'intelligence : analyse, synthèse, visuelle, auditive, intelligence individuelle, collective, libre ou canalisée...

Intelligence humaine fonction des expériences, des acquis, du contexte

Intelligence artificielle (IA) : reproduite dans une machine, contingente des concepteurs ; quel est son périmètre actuel quelles limites ? Début d'une intelligence algorithmique mais non heuristique

Intelligence et management stratégique : intelligence pour le diagnostic et les choix stratégiques

Intelligence et management organisationnel : intelligence pour les structure, outils, acteurs

### **Questions possibles posées à partir du sujet :**

Les processus de décision sont-ils importants, faciles, contraints par de multiples facteurs ?

Quelles relations informations/décisions aujourd'hui ?

Quelle forme d'intelligence est nécessaire pour des processus décisionnels ?

Quelle place de l'intelligence des hommes dans les étapes des processus décisionnels ?

Quelle place de l'intelligence artificielle dans les étapes des processus décisionnels ?

La multiplicité et la quantité des données traitées par l'IA permettent-elles de meilleures décisions ?

Les décisions automatiques sont-elles pertinentes ?

### **Cadre théorique et conceptuel d'analyse :**

- les théories de la décision, les modèles et les processus décisionnels : modèle IMC, Simon, Cyert et March, modèle de la poubelle, théorie de l'information, théorie de la traduction, théorie de l'encastrement

- concepts : pouvoir, informations, rationalité, asymétrie d'information, confiance, éthique, biais, aléas.

### **Idées et connaissances :**

- intelligence essentielle pour toute décision : capacité à choisir parmi de multiples objectifs, contraintes, informations, biais ;

- pas UNE mais DES Intelligences à combiner pour tirer les apports de chacune et en limiter les inconvénients ;

- nécessité de gérer ces intelligences en permanence pour rendre performants les processus décisionnels ;

- intelligence humaine toujours nécessaire dans le contexte actuel ;
- intelligence artificielle utile pour améliorer la quantité et la qualité des informations ;
- risques de l'intelligence humaine comme de l'IA ;
- association positive ou négative entre les deux intelligences ;
- mesurer n'est pas connaître : on peut avoir une intelligence des données et non pas une intelligence de leur utilisation et de leur interprétation ;
- le développement des neurosciences apparaît dans toutes les disciplines au-delà de la médecine : neuroéconomie, neuromanagement (2008 Thaler et Sunstein, nudge, comment inspirer la bonne décision : on cherche à changer l'organisation et les règles du travail pour mieux les adapter aux rythmes cérébraux) ;
- tous les référentiels des diplômes professionnels prébac et post bac jusqu'au master sont écrits sous forme de compétences donc intelligence d'utilisation des savoirs et pas seulement accumulation de savoirs ;
- intelligence pour décisions stratégiques : quelles variables ? Quelle organisation ? Quels acteurs ? Quelles compétences ? Comment manager ?
- intelligence pour les décisions tactiques : quelles variables ? Quelle organisation ? Quels acteurs ? Quelles compétences ? Comment manager ?
- intelligence individuelle et collective : nécessaire, riche mais sources de conflits ;
- intelligence augmentée d'une machine peut être plus objective mais est aussi construite par des acteurs avec des biais ; interprétation en fonction des données et des hypothèses introduites ;
- toute intelligence humaine individuelle ou collective introduit de l'hypocrisie organisationnelle.

#### **Problématiques possibles (liste non exhaustive) :**

Pas une mais des intelligences à combiner pour des processus décisionnels efficaces : toutes les formes d'intelligence sont nécessaires pour les processus décisionnels.

Simon a tort ! L'intelligence n'est pas seulement nécessaire dans la première étape des processus décisionnels : l'intelligence est nécessaire aux 3 étapes du modèle IMC.

Il faut conserver une place importante à l'intelligence des individus (seuls et ensemble) dans les processus décisionnels.

Il faut gérer les apports des IH et IA tout en limitant leurs biais dans tous les processus décisionnels.

Avec l'IA, l'intelligence humaine se déplace dans les étapes des processus décisionnels.

#### **Plans possibles :**

1/ management des intelligences en amont du processus (collecte, structure)

2/ management des intelligences en aval du processus (acteurs, gouvernance)

1/ intelligence augmentée, artificielle, utile pour la masse des données, pas suffisante

2/ intelligences des acteurs nécessaire, même avec biais

1/ combiner les avantages de toutes les intelligences

2/ réduire les biais et les limites de toutes les intelligences

## CONSEILS ET RECOMMANDATIONS POUR PRÉPARER L'ÉPREUVE

---

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

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

Le candidat doit montrer ses capacités à définir les termes du sujet et les concepts fondamentaux du management, sans que l'introduction ne soit un catalogue de définitions et de points sans lien, mais un ensemble cohérent où les différentes phases s'enchaînent avec un fil directeur pour aboutir à la justification d'une problématique et d'un plan.

L'introduction doit permettre de montrer toutes les pistes possibles, les paradoxes mis en évidence, les débats essentiels et les questions d'actualité pour cerner l'intérêt du sujet. De plus, les différentes acceptions d'un même concept peuvent être présentées pour mettre en lumière les convergences ou divergences théoriques et pratiques.

Les sujets de management sont « permanents » (des thèmes fondamentaux récurrents) et il s'agit de les contextualiser pour en montrer les spécificités et/ou les nouveautés dans l'analyse. Il est donc nécessaire de délimiter le périmètre dans lequel la personne candidate va inscrire son développement.

Une fois les termes définis, les questions posées et les orientations choisies, la problématique doit apparaître. Essentielle dans l'exercice de la dissertation, elle ne doit donc pas être une reformulation du sujet (des questions commençant par « dans quelle mesure ... ») mais un véritable choix d'analyse, une posture, une thèse par rapport au sujet. Il y a toujours de multiples problématiques possibles pour un sujet, puisque tous les points de vue sont envisageables, du moment qu'ils sont justifiés, argumentés, démontrés, illustrés. Une problématique doit présenter un caractère multidimensionnel, même si tous les aspects d'un sujet ne sont pas traités.

Ensuite, le plan doit refléter cette dynamique de réflexion articulée autour d'un fil directeur ; il est nécessairement induit par la problématique et l'ordre des parties doit montrer l'avancement de l'analyse. La lecture de la problématique et du plan à la fin de l'introduction doit donner une vision claire et cohérente du traitement du sujet.

De même, le développement doit être une analyse structurée avec un angle d'attaque personnel, donc problématisée et non une liste de connaissances et de points théoriques juxtaposés.

La récitation et la juxtaposition de connaissances générales sans lien avec la problématique ou même parfois avec le sujet, sont inutiles et pénalisantes. Certains candidats font étalage de connaissances qui n'apportent rien à la résolution de la problématique.

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

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



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

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

**Durée : 5 heures    Coefficient : 1**

### STATISTIQUES

#### Public

	A	B	C	D	E
<b>Nombre d'inscrits</b>	287 (284)	164 (198)	429 (409)	52 (55)	42 (33)
<b>% par option</b>	29,47	16,84	44,04	5,34	4,31
<b>Nombre de copies</b>	131 (123)	76 (81)	187 (171)	22 (24)	13 (11)
<b>% par option</b>	30,54	17,71	43,59	5,13	3,03
<b>Moyenne</b>	6,45	6,98	6,91	6,81	6,57
<b>Écart-type</b>	3,92	4,44	3,60	4,10	3,73
<b>Note la plus faible</b>	0,5 (0,5)	0,5 (01)	0,5 (0,5)	2 (2,5)	0,75 (2)
<b>Note la plus élevée</b>	18 (15,25)	18,5 (17)	17,50 (15)	16,50 (16)	13,05 (14,5)

Entre parenthèses les données 2019/l'option E a changé de thématique en 2020

#### CAER

	A	B	C	D	E
<b>Nombre d'inscrits</b>	53 (58)	27 (27)	59 (76)	3 (5)	9 (6)
<b>% par option</b>	35,10	17,88	39,07	1,97	5,96
<b>Nombre de copies</b>	30 (27)	13 (12)	34 (27)	1 (2)	4 (3)
<b>% par option</b>	36,59	15,85	41,46	1,22	4,88
<b>Moyenne</b>	6,56	6,35	8,20	4,50	6,88
<b>Ecart-type</b>	3,41	3,36	3,24	0	0,13
<b>Note la plus faible</b>	0,5 (0,75)	1,25 (3)	2,5 (0,5)	4,5 (4)	3 (10)
<b>Note la plus élevée</b>	16 (11,5)	12,5 (13,5)	16,5 (12,5)	4,5 (7)	12,5 (14)

Entre parenthèses les données 2019/l'option E a changé de thématique en 2020

## Option A - Administration et ressources humaines

### SUJET : « VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

*Le vieillissement de la population dans les pays développés induit un vieillissement de la main d'œuvre en entreprise. La fonction ressources humaines doit accompagner ces évolutions sociétales au travers d'évolutions dans les pratiques managériales.*

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

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

Comme bien souvent dans le cadre de l'écrit de l'option RH du concours d'agrégation interne, il s'agit d'un sujet qui a été choisi pour son actualité et pour la diversité des aspects RH qu'il permettait d'aborder.

Malheureusement, sur le fond, le sujet a été appréhendé de manière superficielle par de nombreux candidats. Il n'a souvent pas été traité dans toute sa richesse. La problématique liée aux seniors n'a souvent été abordée que sous l'angle de leur départ proche en retraite et leur remplacement, mais leur maintien dans l'emploi et la préservation de leurs compétences / connaissances sont des enjeux qui n'ont pas été cernés. La référence à la GPEC semblait être la recette magique sur laquelle beaucoup de candidat(e)s espéraient appuyer leur argumentation.

Sur la forme, comme cela a été dit les années passées, on peut regretter de trouver des copies avec une orthographe et/ou une syntaxe défailtantes. Une copie soignée, tant au niveau de la syntaxe que de l'écriture, est souvent le reflet d'une pédagogie argumentative claire et précise. Des efforts sur l'écriture doivent aussi être faits : certaines copies étaient très difficilement lisibles.

#### **- S'agissant de la partie scientifique**

Un travail de définition des termes est un préalable indispensable. Attention, cela ne signifie pas proposer les définitions données par tous les auteurs qui ont travaillé sur le sujet (par exemple, en ce qui concerne la GRH, il ne s'agit pas de donner la définition de Peretti, puis celle de Thévenet, puis celle de Cadin, etc.). Cela signifie proposer une définition par concept, définition que l'on estime satisfaisante et qui permettra de délimiter le propos.

Il faut également veiller à bien traiter le sujet, et non pas tenter de le raccrocher tant bien que mal à des connaissances qui ne correspondraient pas audit sujet. Notamment, attention aux considérations générales sur la GRH qui ne sont pas au service du traitement du sujet.

Sur l'utilisation des références théoriques : la citation d'auteurs a vocation à venir étayer un raisonnement et à en affirmer la robustesse. C'est le raisonnement qui prime, appuyé par des auteurs, et non pas une succession d'auteurs que l'on essaierait de relier tant bien que mal par un raisonnement confus.

Sur l'utilisation des références théoriques toujours : attention à leur maîtrise (par exemple, Douglas McGregor a travaillé sur la théorie X et Y, et non pas sur la génération X et Y...).

Sur l'utilisation des références pratiques, démographiques, juridiques ou autre : attention à leur véracité et à leur actualité.

Comme par le passé, beaucoup de copies ne sont pas satisfaisantes en ce qui concerne l'argumentation. La problématisation, la structuration des idées et leur enchaînement, la présence d'un fil conducteur du raisonnement sont des points qui peuvent être améliorés dans beaucoup de copies.

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

Attention à la maîtrise des référentiels : il s'agit là d'une compétence que l'on attend a minima de la part des candidats.

Certains candidats présentent des séquences dont la faisabilité pose question, d'autres perdent le fil conducteur du sujet pour aboutir à une séquence dont le thème est trop éloigné. On a parfois le sentiment que les candidats reproduisent une séquence pédagogique prévue d'avance et vaguement adaptée aux circonstances du sujet. Il faut faire preuve au contraire d'une réflexion adaptée au sujet à traiter.

Par ailleurs, beaucoup de séances présentées sont centrées sur l'utilisation de nouvelles technologies très en vogue (plateformes collaboratives, logiciels d'évaluation QCM en ligne ou par téléphone, ...), mais le contenu des activités en termes de compétences à mobiliser et savoirs à acquérir est négligé.

Il faut également détailler les objectifs de la séquence pédagogique en termes de compétences et en termes d'objectifs opérationnels visant à la mise en œuvre d'actions professionnelles.

Enfin, les modalités d'évaluation proposées sont souvent restreintes à des généralités et elles ne sont pas suffisamment développées. Les termes d'évaluation formative et sommative sont parfois évoqués sans plus de précisions.

## **ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET**

---

### **- S'agissant de la partie scientifique**

#### Introduction

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

Le vieillissement de la population amenait à convoquer le concept de senior. La définition du terme de senior n'est pas stabilisée puisqu'elle oscille en entre 45 et 65 ans en fonction des auteurs. L'important était d'en proposer une afin de servir de base au raisonnement.

Une problématique possible : Quelles sont les incidences du vieillissement de la population sur les pratiques de GRH ?

#### 1. Le vieillissement de la population, un enjeu clef pour la GRH

Il s'agit ici d'inscrire le vieillissement de la population dans une trajectoire historique qui permet d'amener aux enjeux contemporains pour les entreprises.

##### 1.1. Une tendance démographique lourde

Le vieillissement de la population est un phénomène observé depuis plus d'un siècle dans la plupart des pays européens. Il s'explique pour l'essentiel par la hausse de l'espérance de vie. Il se trouve renforcé par l'arrivée des baby boomers à la fin de leur carrière.

## 1.2. Une problématique qui touche les entreprises

Ce vieillissement de la population touche fortement les entreprises, d'autant plus que la durée d'activité a été rallongée en conséquence de ce vieillissement. Les seniors en entreprises constituent ainsi une problématique importante depuis une vingtaine d'année. Ce problème relève d'une responsabilité éthique, d'une incitation légale, et d'enjeux de performance.

## 2. Les implications du vieillissement des employés en matière de pratiques RH

Il s'agit de détailler ici les pratiques RH qui permettent de répondre aux enjeux précédemment évoqués.

### 2.1. Sur le plan synchronique : la gestion des seniors en poste dans l'entreprise

Enjeux en matière d'organisation du travail (e.g. adaptation au poste, gestion du changement, gestion de la diversité des profils d'âge dans l'entreprise), d'évaluation, de formation, ou de rémunération (e.g., GVT).

### 2.2. Sur le plan diachronique : la gestion des départs des seniors

Enjeux en matière de recrutement (il est possible de recruter de jeunes employés, mais aussi de nouveaux seniors), de transfert de compétences (e.g., problématique de conservation des connaissances, de tutorat), d'évolutions de carrière, ou de gestion des départs en retraite. On retrouve ici les enjeux de la GPEC.

## Conclusion

Bref rappel des principaux éléments mis en évidence, ouverture (par exemple, la question de la réforme des retraites qui va accentuer ce vieillissement en entreprise), et enchaînement vers la partie didactique/pédagogique.

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

Il convient de proposer un sujet qui traite la problématique et qui correspond au référentiel du BTS Support à l'action managériale ou au référentiel du BTS Gestion de la PME.

Exemples de propositions d'objectifs :

- La mise en place d'actions de tutorat en vue de transférer les compétences des seniors
- L'adaptation des seniors à leur poste de travail par de la formation
- L'amélioration des conditions de travail des seniors

Il faut justifier le contexte didactique : la place de la séquence dans le référentiel et dans la progression annuelle, le volume horaire de la séquence, les prérequis ainsi que les compétences transversales. Il faut aussi définir les objectifs généraux et opérationnels de la séquence.

En ce qui concerne le cadrage pédagogique, il faut tout d'abord en présenter les modalités d'application : la démarche retenue (typiquement, celle de l'étude de cas), les supports de la séquence, l'organisation du travail, le déroulement des séances. Il faut aussi présenter les modalités d'évaluation et le prolongement potentiel.

Il faut terminer par une conclusion générale qui synthétise les développements des deux parties et ouvre vers des réflexions ultérieures.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

### Remarques générales

Nous attirons l'attention des candidats sur le fait que les remarques générales formulées ci-après sont très stables d'une année sur l'autre : il est important de les avoir à l'esprit en perspective du concours.

En ce qui concerne la partie scientifique, ainsi que cela a été indiqué par le passé, il convient de répondre simplement et précisément au sujet. Après avoir impérativement fait un travail de définition, il est préférable de partir d'un plan simple et précis, puis d'étayer son raisonnement par quelques auteurs, plutôt que de vouloir citer tous les auteurs possibles sans que cela ne serve le raisonnement. Il faut également évoquer les principales règles juridiques qui s'appliquent aux pratiques managériales. Il faut enfin illustrer les propos par des pratiques concrètes.

En ce qui concerne la partie pédagogique / didactique, il faut aussi répondre précisément au sujet, et non pas plaquer des cas préalablement préparés qui ne correspondent pas à ce qui est demandé. Il convient également d'organiser son temps pour pouvoir terminer cette partie.

Enfin, pour les deux parties, il ne faut pas hésiter à faire clairement apparaître les sections pour faciliter la lecture et donc le suivi du raisonnement du candidat.

### Éléments de bibliographie

Le thème des seniors a fait l'objet de quantité de travaux depuis une vingtaine d'années, parmi lesquels ceux de Serge Guérin.

Quelques références pour approfondir ce sujet :

- Duyck J.-Y., Guérin S. (2006). « Rajeunir le regard sur les seniors? », *Management Avenir*, n° 1, p. 181–197.
- Guerfel-Henda S., Peretti J.-M. (2009). « Le senior, objet de discrimination à l'embauche? », *Humanisme et Entreprise*, n° 5, p. 73–88.
- Guérin S. (2009). *La société des seniors*, Editions Michalon.
- Jolivet A., Lamotte B., Massit C. (2010). « Négocier sur l'emploi des seniors? Analyse d'accords d'entreprise de 1999 à 2006 », *Travail et emploi*, n° 121, p. 33–42.
- Meier O. (2008). « La gestion des seniors en entreprise », *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, p. 23–32.

Et plus généralement :

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

### SUJET « COMPTES SOCIAUX ET COMPTES DE GROUPE »

*Les destinataires de l'information comptable sont nombreux et variés ; les méthodes d'établissement des comptes reposent sur des référentiels différents en perpétuelle évolution.*

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

### REMARQUE PREALABLE

Le sujet porte sur la diversité des référentiels comptables et leur évolution afin d'offrir aux partenaires des informations pertinentes sur la gestion des entreprises. Les connaissances se rapportaient aux éléments ci-dessous.

Comptes sociaux : comptes d'une société sans faire apparaître les comptes de ses éventuelles filiales, on parle encore de comptes individuels. En France un seul référentiel est applicable : le Plan Comptable Général

Comptes de groupe : comptes d'un groupe de société, on parle aussi de comptes consolidés.

Qu'ils soient établis par obligation ou volontairement, les comptes consolidés doivent respecter un référentiel comptable spécifique, différent du Plan Comptable Général.

Deux référentiels sont applicables aux comptes consolidés des groupes français :

- les normes IFRS, qui sont obligatoires pour les sociétés cotées sur un marché réglementé, et sur option, pour les sociétés non cotées ;
- les règles françaises sur les comptes consolidés (règlement CRC n°99-02) qui sont applicables pour les sociétés non cotées sur un marché réglementé qui n'optent pas pour le référentiel IFRS.

Qui sont les destinataires des informations des comptes sociaux ? Des comptes de groupes ? Quelles sont les différences entre les référentiels des comptes sociaux et des comptes de groupe ? Comment se sont-elles construites ? Sont-elles justifiées ? Les différences sont-elles toujours aussi marquées ?

L'intérêt du sujet se trouvait dans les nombreux débats sur la coexistence d'une diversité de référentiels comptables : voir les éléments de bibliographie sur le sujet.

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

#### Sur la partie scientifique

Le jury a apprécié une introduction globale de la copie apportant un éclairage d'ensemble sur le sujet tant d'un point de vue scientifique que pédagogique. Toutefois il arrivait parfois que l'introduction représentait plus de la moitié de la discussion et que la suite de la réflexion s'en trouvait bâclée par manque de temps.

Une définition précise des termes du sujet est attendue. Toutefois les candidats n'ont pas toujours su évoquer la diversité des référentiels comptables.

Des confusions encore sont apparues entre comptes sociaux et comptabilité sociale. Certaines graves lacunes ont abouti à des compositions totalement hors sujet : quelques candidats ne connaissaient pas les notions clés (référentiel comptable et comptes sociaux).

L'énoncé d'une problématique qui répond au sujet est attendu. Toutefois de nombreux candidats oublient de traiter un aspect du sujet qui proposait de faire le lien entre comptes sociaux et comptes de groupe au regard de la prise d'information par les parties prenantes.

Une mise en actualité du sujet (ce n'est pas la peine toutefois d'écrire sur la copie « c'est un sujet intéressant ») est appréciée. Toutefois l'actualité de référence doit rester dans le domaine de la gestion d'entreprise.

Les auteurs sont peu ou pas mobilisés, seulement la plupart du temps par simple citation de leur nom ce qui ne permet guère de comprendre la motivation de leur évocation.

La référence à des auteurs et travaux académiques en lien avec le sujet est nécessaire. Toutefois certaines références sont plaquées, sans explication et parfois mal à propos. Par ailleurs, certains travaux à la mode (modèle CARE de Richard notamment), sont fréquemment cités de manière intempestive, sans que le lien avec le sujet soit établi par les candidats.

## Sur la partie didactique et pédagogique

La capacité de certains candidats non pas à situer le thème dans un processus, mais à situer l'étude dans l'ensemble de la formation du BTS Comptabilité Gestion, a été appréciée, tout comme dans la partie évaluation, la présentation d'outils d'évaluation par compétence même si leurs modalités de mise en œuvre sont restées la plupart du temps obscures.

Pour conclure, la commission a apprécié les efforts que les candidats ont produits. Le jury rappelle que le concours de l'agrégation nécessite des connaissances théoriques et techniques précises et il est très fortement recommandé d'illustrer l'argumentation retenue par des exemples adaptés au sujet et puisés dans la réalité économique et financière.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

**Problématique** : Quels sont les liens entre les référentiels des comptes sociaux et des comptes de groupe ?

1. Des référentiels différents qui servent des destinataires variés
  - a. Histoire de la construction des référentiels des comptes sociaux et de groupe
    - i. Renaissance à 1970 : uniquement construction du référentiel des comptes sociaux (en France). Dates importantes : 1673 : Edit de Colbert (besoin pour l'Etat de normaliser), 1917 : création de l'impôt sur les BIC (besoin pour l'administration fiscale de normaliser), 1947 : séparation référentiel comptabilité générale et comptabilité analytique (besoin pour les dirigeants et les établissements financiers de séparer les rôles des comptabilités : rôle interne pour la comptabilité analytique : pas de normalisation, et rôle d'information externe pour la comptabilité générale : normalisation et information organisée pour permettre l'analyse financière).
    - ii. 1970 à nos jours : à l'histoire de la construction des comptes sociaux, s'ajoute celle des comptes de groupe. En effet, du fait de la mondialisation et de la financiarisation, des groupes de sociétés se développent au niveau international de même que des investisseurs internationaux. Travaux de l'IASC à partir de 1973 pour créer des normes internationales. Consécration via adoption en 2002 des normes IAS/IFRS pour les comptes consolidés

des groupes cotés en UE (mise en œuvre 2005). Différences de principes avec apparition fair value, substance over form notamment.

b. Les besoins d'information différents des destinataires

Les comptes sociaux servent, en France, à l'État, à l'administration fiscale, aux dirigeants, les comptes de groupes servent aux investisseurs.

i. Besoins État : comptabilité nationale, faire des statistiques donc normalisation donc principe de permanence des méthodes. Besoin également d'avoir une économie stable donc principe de prudence et coûts historiques.

ii. Besoin administration fiscale : lever l'impôt donc normes comptables identiques et principe de réalité juridique (ce que l'IASC appellera « prééminence de la forme sur le fond »)

iii. Besoin dirigeants et établissements financiers : comparer dans le temps et dans l'espace : principe de permanence des méthodes.

iv. Besoin des investisseurs : comparaisons dans le temps et l'espace (donc principe de permanence des méthodes mais aussi prééminence du fond sur la forme), faire des plus-values donc moindre utilisation des principes de prudence ou du nominalisme monétaire.

Transition : Besoins effectivement différents qui justifient référentiels différents. Toutefois, on observe une convergence récente. Est-elle justifiée ?

2. Une convergence récente entre les référentiels qui interroge

a. Les référentiels des comptes sociaux tendent à se rapprocher de ceux des comptes de groupes

i) De plus en plus de normes des comptes sociaux s'inspirent des normes IAS/IFRS (cf. Recueil des normes comptables françaises). Également l'IASC qui veut proposer des normes pour les comptes sociaux avec les IFRS PME.

ii) Problèmes posés : ne permet pas de répondre aux besoins des utilisateurs spécifiques des comptes sociaux, dénaturation « culture » française

b. Les référentiels des comptes de groupe se rapprochent eux aussi de ceux des comptes sociaux

i) Groupe de travail récent autour des IAS/IFRS et adoption en 2018 d'une forme de principe de prudence, inspiré des principes des comptes sociaux français. Travail de normalisation effectué par la profession comptable donc dépend du poids relatif de chaque pays.

ii) Problèmes posés : moindres. Logique que les normes des comptes de groupe s'inspirent des référentiels des comptes sociaux. On observe plutôt un rééquilibrage en faveur de la vision d'Europe continentale au détriment de la vision anglo-saxonne. Montre que les référentiels sont une construction sociale qui évolue au gré des rapports de pouvoir

## CONCLUSION

Les référentiels des comptes sociaux et des comptes de groupe répondent chacun à des besoins d'information différents. Mais ces besoins d'information évoluent également ce qui contribue à produire des phénomènes de convergence entre référentiels.

## Autres exemples de structuration

Problématique : la création d'un référentiel international contribue-t-elle à améliorer l'information comptable pour tous ses destinataires ?

Plan possible :

1. Un référentiel international destiné à améliorer l'information comptable ...

a. Un référentiel qui privilégie l'information pour les actionnaires/investisseurs

i. Normalisation par les praticiens et non par les pouvoirs publics : PCG vs IFRS

ii. Des principes révisés pour plus de « souplesse » :

1. Un principe de prudence battu en brèche face à des principes anglo-saxons : pertinence vs prudence ?

2. Juste valeur vs coûts historique ?

3. Le fond plutôt que la forme

b. La volonté de produire des états financiers plus transparents pour les actionnaires



- i. Une information plus économique (managériale) et moins juridique
- ii. Choix comptables discrétionnaires
- iii. Prééminence de la substance sur la forme (réalité économique prédominante)
- iv. Concept de « juste valeur » (fair value) : la VNC n'est pas cohérente avec les valeurs de marché
- 2. ... mais qui n'y parvient pas toujours, ni pour tous
- a. Une information financière moins fiable (pour tous)
  - i. Place plus importante laissée à la subjectivité des dirigeants
  - ii. Risques de comptabilité créative et de manipulation de l'information accrues
- b. Une information peu adaptée aux créanciers
  - i. Une focalisation sur l'économique au détriment du juridique qui peut léser les créanciers
  - ii. L'exemple du traitement des intangibles (aucune garantie pour le créancier) et du crédit-bail

Problématique : quels sont les enjeux et l'impact sur l'information comptable d'un nouveau référentiel comptable pour les groupes ?

Plan possible :

- 1. Du PCG aux IFRS : les enjeux d'un référentiel comptable
  - a. La volonté d'améliorer l'information comptable des groupes pour les investisseurs
    - i. D'un référentiel social à un référentiel de groupe : la consolidation : éviter les doubles comptes
    - ii. La nécessité d'une harmonisation de l'information au niveau européen et mondial
  - b. Les différents référentiels comptables et leurs destinataires
    - i. Comptes sociaux : en France PCG, information destinée à l'Etat en priorité, puis actionnaires, banques, salariés, frs, clients
    - ii. Comptes de groupes : IAS-IFRS centrée sur les investisseurs
  - iii. Des principes en contradiction avec ceux du PCG
    - 1. Un principe de prudence battu en brèche face à des principes anglo-saxons : pertinence vs prudence ?
    - 2. Juste valeur vs coûts historiques ?
- 2. L'impact sur l'information comptable des IFRS pour les différents destinataires
  - a. Une meilleure information pour les actionnaires/investisseurs ?
    - i. Des états financiers plus transparents : information plus économique (managériale)
      - 1. Choix comptables discrétionnaires
      - 2. Prééminence de la substance sur la forme (réalité économique prédominante)
      - 3. Concept de « juste valeur » (fair value) : la VNC n'est pas cohérente avec les valeurs de marché
    - ii. Une information financière moins fiable
      - 1. Place plus importante laissée à la subjectivité des dirigeants
      - 2. Risques de comptabilité créative et de manipulation de l'information accrues
  - b. Une information peu adaptée aux créanciers
    - i. Un référentiel créé par les professionnels et non par les pouvoirs publics
    - ii. Une focalisation sur l'économique problématique pour les créanciers, par exemple : le traitement des intangibles (aucune garantie pour le créancier)

### Transposition didactique et pédagogique

Il était possible de situer le sujet dans différents processus du référentiel CG :

Points des activités abordables

111

112 organisation et architecture du SIC pour l'information

L'identification des besoins d'information      Difficile

121

123

124

152

156

17 / 28

221/222

232/234 Frais accessoires  
Contrôle interne  
Charges activées / cout d'acquisition  
Subventions

Contrôle interne  
Frais de constitution et d'augmentation  
Amortissement  
procédures comptables  
Montrer les différences de référentiels + influence sur les comptes  
24 Présentation des comptes et référentiel  
262 Demande de contrôle exemple d'une société contrôlée  
27 Contribution à la production d'informations nécessaires à la consolidation

Les candidats ont toutefois la plupart du temps choisi d'évoquer le processus P2 qui permettait de faire des comparatifs entre les comptes sociaux et les comptes de groupe

Référentiel CG

P2 Consolidation

Activité 2.7 : contribution à la production d'informations nécessaires à la consolidation

2.7.1. Caractérisation de l'entreprise dans le périmètre de consolidation

Savoirs associés

- .. Analyse de la méthode de consolidation à appliquer selon les pourcentages de contrôle fournis,
- .. Notion de groupe, types de contrôle,
- .. Règles de calcul des pourcentages de contrôle et d'intérêts,
- .. Périmètre de consolidation,
- .. Méthodes de consolidation.

Compétences :

- .. Appliquer la méthode de consolidation et produire les informations nécessaires

2.7.2. Participation à la réalisation de retraitements simples

Savoirs associés :

Traitement des opérations réciproques hors fiscalité.

Compétences :

Réaliser des retraitements et des enregistrements basiques

P1 et P2 : montrer l'influence de l'appartenance à un groupe sur le choix de certaines méthodes

Activité 1.2 : Contrôle des documents commerciaux

1.2.1 : Tenue et suivi des dossiers clients : comptabilisation des frais accessoires

Activité 1.3 : Enregistrement et suivi des opérations comptables relatives aux clients

1.3.1 : enregistrement, contrôle et validation des opérations relatives aux clients : frais accessoires et de port

Activité 1.5 : Enregistrement et suivi des opérations relatives aux fournisseurs

1.5.2 / 1.5.4 : Vérification et validation (+ enregistrement) des factures d'achats (biens, service et immobilisations) : charges activées

Activité 2.2 : Réalisation des travaux comptables relatifs à la constitution de l'entreprise et évolution du capital

2.2.1 / 2.2.2. : Traitement des frais

Activité 2.3 : Réalisation des opérations d'inventaire

2.3.2 / 2.3.4 : Réalisation, enregistrement, contrôle des travaux d'inventaire relatifs aux immobilisations / traitement des provisions réglementées et des amortissements exceptionnels : amortissements

**Exemples de séances**

### Séquence 1 : Périmètre de consolidation

Cette séance se place de préférence en fin de 2<sup>nd</sup>e année de formation

Objectifs :

Caractériser la place de la société dans le groupe en fonction du périmètre de consolidation

Supports :

Une situation contextualisée relative à un groupe en restructuration afin de montrer en fonction de l'évolution des opérations la place de la société dans le groupe et les méthodes de consolidation qui en découlent

Déroulement :

Séance d'HER d'une heure. Le professeur met les élèves par groupe.

Evaluation : au fil de l'eau par prise d'informations

Pré requis :

Notion de groupe

### Séquence 2 : introduction à la consolidation

Cette séance se déroule plus particulièrement en fin de 2<sup>nd</sup>e année

Objectifs :

Acquérir les bases de la consolidation afin d'être capable de déterminer la méthode de consolidation

Supports :

Une fiche ressources comprenant les éléments fondamentaux (réglementation, méthodes, taux de contrôle, calcul des % de contrôle et d'intérêt, mission CAC) un exemple de groupe consolidé

Déroulement :

Séance d'ateliers professionnels de 3 h. Le professeur met les élèves par groupe. Les étudiants doivent rédiger une synthèse des points importants et traiter une application

Pré requis

Bilan, CR, ...

### Autres séquences possibles

Il est aussi possible d'imaginer d'autres séquences portant par exemple sur les retraitements (272) ou de montrer l'influence de l'appartenance à un groupe sur certaines opérations (voir la partie référentiel P1 et P2).

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Il s'agit d'une épreuve de finance et contrôle : le sujet doit donc être traité dans une perspective de gestion d'entreprise et non d'un point de vue purement managérial (théorie de l'agence par exemple).

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

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

Le simple énoncé des concepts n'est pas suffisant et le jury regrette que beaucoup de candidats ne construisent pas une véritable argumentation. Pour répondre à cet objectif, la première étape est de formuler une problématique : chaque développement (et donc chaque concept sélectionné) doit permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique. Le jury doit comprendre comment cette problématique est établie : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle doit définir les termes du sujet, les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique et à l'annonce d'un plan justifié (qui répond à la problématique).

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne, à la suite de l'introduction, une partie théorique (la

présentation des aspects scientifiques) et une partie pédagogique (la justification des choix didactiques et pédagogiques lors d'une séance). Ces deux parties doivent être présentées et liées. Le candidat doit inciter sur la justification de la partie didactique et pédagogique par rapport à la partie théorique. La problématique sert à avoir un fil conducteur : une partie théorique sans problématique manque de cohérence.

Les éléments didactiques à transposer dans le cadre d'un enseignement dans une STS comptabilité gestion sont sous-jacents dans la réflexion. Leur prise en compte dès le début de l'analyse facilite leur développement par la suite, en lien avec la partie scientifique.

Le jury conseille aux candidats de ne pas fournir l'intégralité du cas du support de formation proposé. Ce n'est pas une description détaillée du support qui est attendu mais la justification des choix didactiques et pédagogiques.

Sur l'ensemble, trois écueils sont à éviter :

- la référence récurrente aux sciences de l'éducation peut illustrer la partie pédagogique ;
- la production d'un catalogue d'outils de gestion, sans analyse des hypothèses sous-jacentes ;
- la présentation d'une séquence pédagogique sans véritable réflexion sur les savoirs fondamentaux et leur reformulation pour la classe (une fiche de préparation de cours ne constitue pas forcément une réflexion didactique si cette fiche se limite à des techniques de présentation d'un cours, d'une animation d'un TD ou de conduite de classe).

Un plan apparent est recommandé.

Le jury conseille aux candidats de relire leurs copies afin d'éviter les fautes d'orthographe, les erreurs de construction grammaticale et les ratures.

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

## **INDICATIONS BIBLIOGRAPHIQUES**

### **Sur le sujet**

Bensadon, Didier. « Innovation comptable et informations financières sur les groupes de sociétés : la contribution de la profession comptable française de 1930 à nos jours », Annales des Mines - Gérer et comprendre, vol. 136, no. 2, 2019, pp. 52-62.

Bessieux-Ollier, Corinne, et Élisabeth Walliser. « Sur la contingence du référentiel comptable : L'exemple des entreprises françaises cotées sur Alternext », Recherches en Sciences de Gestion, vol. 100, no. 1, 2014, pp. 73-93.

Burlaud Alain, Colasse Bernard, « Réponse aux commentaires sur « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ? », Comptabilité, contrôle, audit, décembre 2011, T.17, vol.3, p. 115-128

J.G. Degos, « La comptabilité française, ses racines et son histoire », e-thèque.com 2010, www.numilog.com.

Y. Lemarchand et M. Nikitin, « Capitalisme et comptabilité », Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, s/dir. B. Colasse, 2009, p. 104-114.

Milot Jean-Paul, la normalisation comptable : du PCG de 1947 au règlement européen de 2002 » cahier de l'Académie mars 2014 Normalisation comptable actualités et enjeux. P. 49-51

Raffournier Bernard, « Les oppositions françaises à l'adoption des IFRS : examen critique et tentative d'explication », Comptabilité, contrôle, audit, décembre 2007, p. 21-41.

### **Générales**

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

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

Le site de l'autorité des normes comptables : [www.anc.gouv.fr](http://www.anc.gouv.fr)

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

Le site de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières :

[www.lacademie.info](http://www.lacademie.info)

## Option C – MARKETING

### SUJET LA DISTRIBUTION PHYSIQUE : DES STRATEGIES A REINVENTER

*Face aux mutations actuelles du commerce en B to B comme en B to C, l'avenir de la distribution physique est questionné.*

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

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

Pour l'épreuve marketing de la session 2020 du concours de l'agrégation interne de la section économie et gestion, le nombre de copies est de 219. Ce nombre est en augmentation par rapport à celui de l'année 2019 qui était de 198 et de 2018 qui était de 199.

La note la plus élevée obtenue en 2020 est de 17,5 alors qu'elle était de 15 pour la session 2019 et de 17 pour la session 2018.

La moyenne des notes en 2020 soit 7,08 est supérieure de 1 point par rapport à la moyenne obtenue en 2019.

En 2020, 27,39 % des copies ont une note inférieure à 5 ; 19,6% des copies obtiennent une note supérieure ou égale à 10 et 52,96% des notes sont comprises entre 5 et moins de 10.

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

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

#### Commentaires sur le fond

##### S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

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

Ces copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition des termes distribution physique et des stratégies à réinventer, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. Les développements suivent un fil directeur de réflexion sur les liens entre mutations actuelles du commerce en B to B et B to C et leurs impacts ainsi que les

nouvelles stratégies. L'argumentation est ouverte sur plusieurs champs d'analyse ; elle est appuyée par des travaux de recherche et des illustrations pratiques rattachés au sujet considéré dans sa globalité. Ces copies prennent en effet en considération dans l'analyse du sujet, le texte accompagnateur dont le contenu propose des orientations de réflexion.

Bien que des fondamentaux soient présentés, les connaissances scientifiques sur le sujet sont souvent limitées et manquent d'auteurs récents. La définition des concepts manque de précision et révèle des confusions, des erreurs. Le commerce physique est parfois restreint à la grande distribution, les mutations n'envisagent parfois que les changements coté demande du comportement consommateurs et oublient les mutations importantes côté de l'offre sans fondement scientifique et les stratégies réinventées sont parfois limitées à une liste de dispositifs opérationnels au sein des enseignes physiques réduisant des champs d'analyse pour traiter le sujet.

Par ailleurs, alors que le sujet n'est pas formulé sous forme interrogative, il est parfois reformulé avec ajout d'un point d'interrogation pour devenir une problématique intégrée dans un ensemble de questions au contenu dispersé.

Le jury constate trop souvent que le sujet est étudié sans mettre en relation consommateur et changements stratégiques mis en place conduisant à une proposition de plans séparant dans une première partie, les mutations du comportement consommateur et dans une seconde partie, les nouvelles stratégies. Des plans sont également conçus sur des blocs descriptifs d'évolutions « des consommateurs » sans lien direct avec le sujet de la distribution, donnant une réflexion d'ensemble qui s'éloigne du sujet. Les stratégies qui pourraient être évoquées sont : deux stratégies possibles pour Badot (2018) qui entrevoit pour les enseignes physiques et les espaces commerciaux : le commerce « visqueux » (omnicanal) et le commerce comme lieu d'expérience.

- Le commerce « visqueux » est un commerce omnicanal qui colle aux flux et à la mobilité des consommateurs (rappel : métropoles) ; qui suit les déplacements mentaux et physiques des consommateurs (Badot). On voit apparaître et se développer : les points relais, les espaces multifonctionnels dans les gares, les consignes et autres box de retraits, le choix de livraisons où bon vous semble avec un SI pour tracer les flux et avoir des informations en temps réel, le drive ... Le commerce de proximité (convenience) a un atout à jouer avec le click and collect (aller chercher un produit est plus aisé qu'attendre le livreur Amazon). Le commerce connecté : intégration du physique (magasin) et du virtuel, qu'on appelle le « phygital » (web to store et web in store, contact clients sans couture quels que soient les canaux de contact). La diversification des formats : vers des formats plus petits en hyper centre (moins de foncier = moins chers ; moins de références en magasin compensées par l'efficacité système de commandes et les livraisons)... Innovations technologiques : magasins sans caisse, paiement par reconnaissance faciale, pour faciliter le parcours client et augmenter l'amplitude horaire de l'ouverture des magasins. Le commerce visqueux suppose d'abolir les barrières entre physique et digital pour multiplier les points de contacts. De manière similaire, les pure players vont vers la physicalisation en ouvrant des magasins ou des showrooms. La frontière entre « brick and mortar » et « pure players » tend ainsi à s'effacer. Limites : le défi pour les enseignes est de proposer des innovations technologiques qui font sens pour le client, vite agacé si cela ne fonctionne pas, ne lui fait pas gagner de temps, ou crée de la « fatigue numérique », c'est-à-dire une surcharge cognitive due à un trop-plein de sollicitations ou d'informations.

- Le commerce expérientiel constitue la deuxième stratégie envisageable et a pour but de faire vivre des expériences mémorables au client. En effet, pour Tauber (1988), les clients vont dans les magasins pour y trouver une offre de produits et services, mais aussi, pour des motifs personnels et des motifs sociaux, comme se faire plaisir ou chercher des interactions. Une expérience réussie est de l'ordre du spectacle et est mémorable. Selon Pine et Gilmore (1999), « Une expérience a lieu lorsqu'une entreprise utilise

intentionnellement des services en tant que scène et des marchandises en tant qu'accessoires, pour entraîner les clients individuels d'une manière qui crée un événement mémorable ». En effet, l'expérience peut être définie comme « une interaction entre un individu et un objet de consommation ou un service, qui est plaisante, créatrice de sens et mémorable ». (Kwortnik et Ross). Une enseigne qui souhaite développer l'expérientiel magasin devra, selon Hetzel (2002), surprendre, proposer de l'extraordinaire, créer du lien, utiliser la marque au service de l'expérientiel et stimuler les cinq sens. Le flagship store, magasin amiral dans les artères célèbres des grandes villes (Champs-Élysées à Paris, 5ème avenue à New-York...), est souvent développé à cet effet. On assiste donc à une fusion du magasin et de l'univers du loisir, une tendance nommée retailtainment, qui consiste à vivre une expérience augmentée sur les lieux d'achat. Il s'agit de vivre une expérience sublimée (Vanheems) avec des produits touchant au plaisir, à l'émotion, à la surprise, par opposition à l'expérience « liquide » (produits dits de réapprovisionnements-essence, alimentation, pharmacie). L'objectif est donc bien un objectif d'image. Il faut donc créer du souvenir (Flacandji, thèse récente sous la direction de Filser) et vivre une expérience qualitative à fort impact émotionnel, créer du lien entre la marque, les clients et les équipes (Filser). Si le marketing expérientiel de « première génération » est centré sur l'activation d'offres d'expériences, on cherche à développer aujourd'hui des expériences participatives et collaboratives (Claire Roederer) qui permettent l'empowerment du client. Dans un contexte où le consommateur est en quête de sens et de repères et plus suspicieux face aux grosses ficelles du marketing, la co-création avec le client (Vargo et Lush, 2004) permet de valoriser la compétence du client et de s'appuyer sur les communautés pour innover et créer du lien. On va vers une demande de personnalisation et d'horizontalité des relations plutôt que de spectaculaire. Les interactions avec les employés sont clefs, d'autant qu'elles sont considérées comme plus authentiques, donc plus crédibles, que les discours officiels des marques. Cela a des implications sur le recrutement et la formation du personnel en magasin.

Par ailleurs, des candidats cherchent à placer des connaissances de concepts d'auteurs sans rapport avec le sujet et énumèrent des illustrations de pratiques professionnelles de producteurs et non distributeurs, parfois hors sujet, sans apports de réflexion, de démonstration.

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

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

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

Le sujet pouvait être abordé dans les programmes de STS commerciaux et plus particulièrement avec le BTS « management commercial opérationnel » et le BTS « négociation et digitalisation de la relation client », voire même en BTS « commerce international ».



Pour le BTS « management commercial opérationnel », les blocs 1 DRCV ( vendre dans un contexte omnicanal ou entretenir la relation client) et bloc 2 ADOC ( Elaborer et adapter en continu l'offre de services ou organiser l'espace commercial) pouvaient être exploités.

Pour le BTS « négociation et digitalisation de la relation client », il était possible d'exploiter principalement le pôle 2 relation client à distance et digitalisation : gestion de la relation client à distance (stratégie omnicanale de l'entreprise) et gestion de la vente en e-commerce ou le pôle 3 relation client et animation de réseaux (animation de réseau de distributeurs).

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

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

Pour cette session, le jury note une amélioration dans des propositions d'organisation de la séquence qui sont moins focalisées sur des descriptifs détaillés d'utilisation d'outils informatiques et des minutages de séquence. Des faiblesses persistent cependant sur les propositions d'évaluation qui sont trop souvent présentées sans apports concrets et sans rattachement aux objectifs énoncés. Trop de candidats listent, de manière succincte, des évaluations théoriques sans proposer des contenus précis, des supports et sans étudier leur mise en application.

### **Commentaires sur la forme**

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

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

Les copies éloignées des qualités de forme attendues révèlent principalement des faiblesses en matière de structure, d'orthographe, d'expression et de soin tant au niveau de la présentation générale qu'au niveau de la présentation de supports créés pour la partie pédagogique.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

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

### Présentation du sujet

Le sujet invite à tout d'abord bien définir le terme de distribution physique. Si en anglais il existe bien deux mots (distribution pour les aspects logistiques et marketing, « retail » pour le commerce, c'est-à-dire les compétences d'achat du bon produit, au bon endroit, au bon prix, pour le bon client), en français le terme porte à confusion. Le même mot, distribution, renvoie en effet au canal transactionnel et au canal logistique. Cela remonte au lancement des Centres Distributeurs Leclerc (1953), à partir duquel s'est imposé le terme distributeur. Auparavant, c'est le terme commerçant qui était utilisé.

Ici on comprendra distribution physique comme commerce physique. Le sujet doit donc être reformulé comme suit : l'avenir du commerce physique est questionné.

Au-delà de cette apparente simplicité, les risques sont nombreux tant les concepts et approches sont foisonnants dans ce domaine. Une copie traitant une seule et unique dimension de la problématique (l'omnicanalité ou la phygitalisation par exemple), voire qui n'aborde la question que sous l'angle B to C s'éloigne du sujet.

Les éléments du sujet conduisent ainsi à mobiliser des connaissances sur :

- Distribuer c'est mettre à la disposition d'un client (entreprise ou consommateur) des biens, services ou solutions, au bon endroit et au bon moment, dans les meilleures conditions de qualité de service (selon l'échéance, le lieu, la quantité et la présentation adaptée). Distribuer comprend trois fonctions à savoir transactionnelle et logistique, relationnelle et expérientielle.
- Canal de distribution : mode d'organisation permettant d'accomplir des activités, qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantités nécessaires les produits adéquats (Kotler et Dubois)
- Logistique et Supply chain management (SCM): Ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité de produits l'endroit et au moment où une demande existe (Colin et Paché). Traiter les aspects BtoB, qui renvoient aux relations entre les acteurs de la supply chain, aux aspects de management de la supply chain et aux aspects logistiques devenus des sources d'avantage concurrentiel, ainsi qu'aux coopérations (écosystème d'offre, rôle des plateformes dans l'offre commerciale). Une copie qui ne traite que des aspects BtoC sera jugée incomplète.
- Réseaux de distribution : ensemble des intermédiaires de la distribution (grossistes, centrales d'achat ou détaillants) permettant la commercialisation d'un bien (produits, services) et parfois sa promotion. Un réseau de distribution s'apprécie en fonction du nombre d'intermédiaires et de la couverture géographique.
- Plateforme : dispositif qui coordonne les actions et les ressources de la foule, l'expression d'une demande, des disponibilités, du travail, des biens. « Les plateformes sont constituées par un ensemble d'inventions techniques et sociales qui permettent des gains consistants de productivité dans la coordination d'une multitude de micro-activités. » (Bénavent)
- Omnicanalité : renvoie à la fluidité et à la continuité de l'expérience du client dans son processus d'achat, quel que soit le point de contact (plusieurs canaux, dont les systèmes d'information sont intégrés). Evolution actuelle vers le NO canal (le consommateur ne fait plus de distinction entre les points de contacts).

- ATAWADAC est un "enrichissement" de l'acronyme classique ATAWAD auquel on a ajouté la dimension de contenu. Atawadac signifie donc AnyTime, AnyWhere, AnyDevice, AnyContent et souligne donc qu'au-delà du principe d'ATAWAD, il est également nécessaire de proposer à l'internaute une variété de formes et types de contenus qui permettent de répondre à son besoin d'information.
- les mutations actuelles du commerce, face notamment à la révolution du numérique : Côté offre, croissance du CA des e-commerçants mais aussi des plateformes (nouveaux intermédiaires) ; Côté demande, nouveaux comportements des consommateurs (collés aux écrans, omnicanal, ATAWADAC, mobiquitaires pour mobilité et ubiquitaire) et nouveaux processus/trajectoires d'achat (ROBO, showrooming, etc).
- Des stratégies possibles pour les enseignes physiques et les espaces commerciaux : le commerce « visqueux » (omnicanal-Badot) et le commerce comme lieu d'expérience. (Tauber 1988 et Pine et Gilmore 1999).

### **Analyse du sujet**

Les termes ne manquent pas pour qualifier le sujet en introduction : commerce physique B to B et B to C, stratégies au pluriel, réinventer, et mutations actuelles

- Le paysage commercial connaît nombre de changements depuis deux siècles que l'on peut résumer à une « suite de révolutions sans fin » (Jean-Claude Daumas, historien du commerce). La première révolution est celle des grands magasins au début du 19ème siècle, dont Le Bon Marché, créé en 1852 à Paris, constitue un bon exemple. Plus tard suivront les grands magasins populaires à petits prix plus adaptés aux besoins et aux goûts des classes populaires. La deuxième révolution est celle de l'hypermarché (1963) qui promet « tout sous le même toit ». Plus récemment, le numérique et le nouveau canal constitué par l'e-commerce annonce une troisième révolution. Ces mutations qui challengent le commerce physique obligent les acteurs du commerce à revisiter leurs stratégies commerciales.
- Un format en chasse un autre : Théorie de la roue de la distribution (Mc Nair, 1957) : introduction d'un format ayant un avantage coûts/prix, embourgeoisement et hausse de prix sous l'effet de la concurrence, vulnérabilité à un nouveau format ayant un avantage coûts/prix.
- Écueils à éviter : Le principal écueil consisterait à affirmer que le commerce physique est mort (voir Barba, 2013, le magasin n'est pas mort ! FEVAD, Paris). Il représente encore dans les pays occidentaux 85 à 90 % du commerce en CA. Et le principal écueil serait aussi de ne pas relier ces évolutions aux évolutions les plus récentes du Comportement consommateur.
- Côté demande : Comportement consommateur adepte du digital : Les nouvelles technologies de l'information et de la communication -l'internet (20 ans déjà), les écrans, le mobile qui permet un accès à l'information et des interactions partout et en temps réel au point de constituer une « extension de soi » (Vanheems)- ont révolutionné le commerce en gommant les distances et les contraintes physiques. Les progrès rapides de la réalité augmentée, des objets connectés, et de l'intelligence artificielle qui s'appuie sur le volume inédit de données disponibles (big data) et l'évolution de la capacité de traitement algorithmique augurent de révolutions en marche intégrant la voix, les chatbots, la reconnaissance faciale, ou la captation des émotions. « les algorithmes sont les médias de notre siècle. Ce sont eux qui vont propager les incitations, les interdits, les restrictions, les encouragements, qui vont modeler les décisions individuelles qui font la vie du commerce » (Bénavent, PDL3).
- Nouveaux comportements des consommateurs: Le client est multi-équipé, mobile et connecté en permanence (mobilité accrue, au quotidien comme pour voyages). L'asymétrie d'information en faveur du commerçant a diminué, le client a accès en temps réel et gratuitement à une masse d'informations lui

permettant de comparer les offres et les prix. Mieux informé, expert, il manie les différents points de contacts en fonction de ses objectifs. L'exigence de qualité de service a augmenté, le client « veut le monde à sa porte, et vite » (plus d'effort, immédiateté). S'est greffé là-dessus le sentiment d'urgence écologique qui conduit à de nombreux paradoxes mais aussi à des conduites jugées plus vertueuses telles que le slow food (localisme), la chasse au gaspillage, la dé-consommation, et les achats de seconde main (LeBonCoin, Vinted...)

- Nouveaux parcours d'achat : Après le ROPO (Research Online, Purchase Offline) et le showrooming, exigence ATAWADAC du client mobiquitaire (mobilité et ubiquitaire) qui veut être reconnu et servi quel que soit le point de contact (parcours omnicanal « sans couture »). Fragmentation des moments d'achat : commandes nombreuses, à tous moments et en petites quantités (tout au long de la journée, voir à ce sujet les comportements des chinois, très en avance en matière d'applications et de moyens de paiement, voir également les comportements de la génération Z)

- Côté Offre : un nouveau canal de distribution, de nouveaux acteurs. Un canal de distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités, qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantités nécessaires les produits adéquats (Kotler et Dubois). Le e-commerce et les plateformes constituent un nouveau canal dont l'essor fulgurant a rebattu les cartes ; exemples Amazon (France 2 Millions de vendeurs, 100 Millions d'acheteurs), Alibaba (CA > à celui de Walmart, Taobao-plateforme B to C d'Alibaba), Cdiscount (groupe Casino). Amazon est passé de la 15ème place dans le Top 250 des distributeurs mondiaux en 2015 à la seconde place en 2018 (source : étude annuelle Deloitte) (autre exemple : Black-Friday 2019 ; en Chine, le « 11.11 » ou fête des célibataires, en 24h (nombre de colis gérés dans la semaine qui a suivi). On assiste également au développement des places de marché électroniques, du CtoC qui échappe aux commerces traditionnels, et des relations directes entre producteurs et consommateurs (susceptibles d'écarter les distributeurs, par exemple dans l'alimentaire, réseau des AMAP). Pour Bénavent les plateformes sont une nouvelle organisation de la coordination des activités économiques. Les enjeux résident dans l'intermédiation, car il faut fournir tout le monde en un temps record.

Les problématiques pouvant être analysées autour de ces termes du sujet à explorer pouvaient être :

- Avec la multiplication des points de contacts et des canaux, quel rôle pour le point de vente physique dans le parcours d'achat du client ? (d'après Vanheems et Paché, Rédacteurs en chef invités de Décisions Marketing, 2018)

- Comment combiner commerce physique et digital ? (la question stratégique pour les enseignes n'est plus la cannibalisation ou la disparition du canal physique, mais la combinaison entre les physique et digital ; nécessité d'hybridation du monde digital avec le monde physique –voir Filser, 2019)

- Face à la révolution commerciale numérique, quelles sont les sources de création de valeurs pour le commerce physique ? Comment le commerce physique/les enseignes peut/peuvent enrichir sa/leur proposition de valeur ? (D'après Badot, 2014 ; Filser, 2019, entre autres)

- Comment le commerce physique peut-il se réinventer ?

Bien entendu d'autres problématiques sont possibles, qui posent la question des stratégies des acteurs de la distribution face à la révolution commerciale numérique.

Cette hétérogénéité pose de nombreuses questions au regard des pratiques des entreprises :

Face à ces mutations de l'environnement concurrentiel de la distribution, les enjeux pour les enseignes physiques sont : un renouvellement des modèles d'affaires, avec une conception différente de la valeur. Les nouveaux acteurs parient sur la gratuité de la mise en relation et se rémunèrent sur les données qu'ils revendent. Comment s'adapter ou réagir au modèle de l'économie des plateformes ? Aujourd'hui l'offre est illimitée et ubiquitaire, la valeur réside moins dans le parc de magasins physiques que dans la donnée client, la

qualité du CRM et la gestion des flux (flux physiques, flux de données). Ceci implique un basculement en matière de supply chain (SCM) et d'approvisionnement. Selon la théorie de la roue de la distribution (Mac Nair, 1957) qui veut qu'un format en chasse un autre, on pourrait assister à la fin du commerce physique.

Face à ces mutations des comportements consommateurs, les enjeux pour les enseignes physiques sont : capter, comprendre les parcours clients, les anticiper (aide de l'intelligence artificielle), les accompagner ce qui implique des bouleversements organisationnels (vendeurs core seller).

Le palmarès des enseignes préférées des français (classement du cabinet OC&C, 2018) place les enseignes ayant des magasins physiques devant les enseignes très digitalisées. Ainsi, Grand Frais, Décathlon, Cultura, Biocoop, Yves Rocher, E. Leclerc devançant Amazon qui n'arrive qu'en 9ème position en 2019. Une étude de F. Neuvy (Cetelem) montre qu'entre Millennials et magasins, la fracture est loin d'être consommée. Ces enseignes jouissent donc d'un capital marque qu'il convient de conserver et de développer.

Quel que soit l'angle d'interrogation choisi, il est souhaitable de traiter des pratiques des entreprises qui :

- se situent au niveau stratégique comme au niveau opérationnel ;
- visent à répondre à la demande de consommateurs connectés et aux nouveaux parcours et moments d'achat et captent ces mutations.
- Savent s'adapter aux changements

Plusieurs cadres conceptuels et théories peuvent être mobilisés. Citons notamment :

- Théorie de la roue de la distribution (Mc Nair, 1957) : un format en chasse un autre (introduction d'un format ayant un avantage coûts/prix, embourgeoisement et hausse de prix sous l'effet de la concurrence, vulnérabilité à un nouveau format ayant un avantage coûts/prix). Cette théorie est séduisante pour expliquer l'essor de l'hyper (année 1963 et suivantes) et le déclin du petit commerce, puis le développement du hard discount (année 1986 et suivantes ... devenu soft discount sous l'effet de l'embourgeoisement) et le début du déclin de l'hyper, et enfin le développement du e-commerce, qui « chasserait » le magasin physique (c'est clairement le cas pour les produits électroménagers et High Tech).

- Marketing expérientiel (Hetzl, 2002), issu de l'économie de l'expérience (Pine et Gilmore, 1998) dans laquelle la nature des échanges bascule des produits et services vers des expériences singulières, mémorables et économiquement valorisées. Le marketing expérientiel renvoie à un « vécu personnel, souvent chargé émotionnellement » (Roederer). Une expérience de « magasinage » gratifiante et mémorable serait un facteur de fidélisation à la marque et/ou à l'enseigne (Badot et Lemoigne, 2013).

- Marketing sensoriel (Rieunier, 2017) qui montre que les facteurs d'ambiance du magasin peuvent capter l'attention des clients, susciter des réactions favorables à l'acte d'achat et fidéliser. Le marketing sensoriel, comme son nom l'indique, joue sur les sens : musique, odeurs, sensations visuelles, gustatives et tactiles.

- Le concept de marque (Michel, 2017) peut être également mobilisé, pour montrer comment le magasin physique peut être utilisé comme un lieu d'expression, voire de théâtralisation des marques (exemples : la Provence pour L'Occitane, le tapis rouge de Sephora, les barres et les miroirs des boutiques Repetto).

- Toutefois, ce sujet ne se prête pas au développement de cadres théoriques intégrateurs tels que la théorie des canaux de distribution avec une approche économique centrée sur les coûts ; les approches behavioristes centrées sur les comportements et les notions de pouvoir, de dépendance et de confiance ; et enfin l'approche dite intégrative de création de valeur défendue par Filser (1989, 2002).

## Bibliographie

- Olivier Badot et Dominique Moreno, « Commerce et urbanisme commercial, les grands enjeux de demain », éditions EMS
- Philippe Moati, « La nouvelle révolution commerciale », éditions Odile Jacob
- Chaire prospectives Commerce et société 4.0. (Chaire Leclerc/ESCP Europe). « Petits déjeuners de la chaire Leclerc », <https://www.escpeurope.eu/fr/faculte-recherche/chaire-instituts/chaire-prospective-commerce-societe40>
- « Distribution et commerce : se réinventer face au client connecté », Numéro spécial Décision Marketing en particulier : <http://dx.doi.org/10.7193/DM.091.05.21> d'après Vanheems Régine et Paché Gilles. (2018),
- « La distribution face au consommateur connecté : un monde au bout des doigts...et après ? », Décisions Marketing, 91, 5-21. Et Aurélie Merle, Sylvain Sénécal et Anik St-Onge,
- « Miroir, mon beau miroir, facilite mes choix ! L'influence de l'essayage virtuel dans un contexte omnicanal ». DOI: 10.7193/DM.091.79.95
- Christophe Bénavent, « plateformes, sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux...comment ils influencent nos choix », Fyp Editions.
- Claire Roederer, Marc Filser (2015), « le marketing expérientiel : vers un marketing de la co-création », éditions Vuibert.
- Gérard Demuth, « Rien n'est plus pareil mais ce n'est pas un drame », éditions Hachette.
- Patrick Hetzel (2002), Planète conso. « Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation », éditions Eyrolles.
- Régine Vanheems (2015), « Réussir sa stratégie crosscanal et omnicanal », éditions Management & Société, Caen.
- Sophie Rieunier (2017), « Marketing sensoriel et expérientiel du point de vente », éditions Dunod
- Marc Filser (PU Dijon, nombreuses thèses soutenues, généraliste de la distribution), en particulier sur les théories du canal, les stratégies des pures players, la création de valeur.
- Régine Vanheems (PU Lyon), sur l'omnicanalité et les rôles des vendeurs, (Décisions Marketing)

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

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

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

Le développement doit suivre le plan annoncé ; il est structuré et s'articule autour d'un fil directeur reposant sur une réflexion scientifique. Le développement intègre des travaux de recherche fondamentaux mais aussi récents ce qui implique un suivi et une lecture régulière des publications scientifiques pour mobiliser des concepts tant fondamentaux qu'émergents. L'appui des auteurs académiques est nécessaire et suppose que ceux-ci soient référents par rapport au sujet posé et que leur contribution soit justifiée. Il est important de bien sélectionner les travaux de recherche pour appuyer l'argumentation et de bien les connaître pour mentionner précisément leurs auteurs et évoquer leur cadre d'application voire leurs limites. Le fait de mobiliser plusieurs théories, plusieurs courants de recherche en mettant en valeur des convergences ou des oppositions est conseillé pour élargir l'argumentation et éviter une énumération sans apport en réflexion. Le développement ne peut être réduit à des affirmations non démontrées ou générales. De même, pour les illustrations pratiques, il ne s'agit pas de lister un ensemble d'entreprises mais de sélectionner un cas qui appuie véritablement une argumentation sans en déduire des généralisations. Le suivi de l'actualité marketing effectué par une lecture régulière de revues professionnelles spécialisées en marketing est un réel appui pour disposer de sources fiables et récentes relatives à des pratiques professionnelles rattachées au sujet.

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

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

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

## Option D – SYSTÈME D'INFORMATION

### SUJET « LA MONTEE EN PUISSANCE DES DONNEES »

*Dans un contexte où les flux de données s'intensifient et où les activités métiers en sont de plus en plus interdépendantes, la qualité et la cohérence des données du système d'information sont primordiales pour les organisations. La mondialisation et l'économie du savoir font que l'enjeu dépasse aussi les frontières des organisations et la maîtrise de l'information revêt un caractère stratégique.*

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

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

#### Commentaires sur le fond

Les problématiques proposées n'ont globalement pas été assez transversales. Certains candidats se sont limités à des développements sur les PGI sans prise en compte des évolutions transverses – et pas uniquement technologiques - qui forment le cœur du métier.

Peu de candidats ont fourni un questionnement riche et ont fait l'effort de prendre en compte la réalité organisationnelle avec une problématique intéressante. Par ailleurs, les candidats n'ont pas toujours effectué les efforts nécessaires de structuration du propos et de définition d'une problématique. Cette dernière n'est souvent pas formulée de manière la plus claire possible avec une préoccupation pour les aspects techniques et managériaux du sujet (traduction du sujet dans le contexte des entreprises).

Le jury note toutefois un effort certain de la part des candidats de se fonder sur des éléments théoriques, mais l'articulation avec le sujet reste très faible. Le propos théorique mélange parfois des notions bien diverses et est difficile à suivre.

Dans les meilleures copies, le développement est structuré, le sujet est parfaitement contextualisé, les termes du sujet sont définis, une problématique pertinente est posée, les notions techniques sont maîtrisées, des références scientifiques pertinentes sont détaillées - avec souvent mention des auteurs. Par ailleurs, des pratiques actuelles, des références à l'actualité et aux contextes récents sont également présentes.

Certaines introductions font preuve d'une volonté de définition des sujets mais n'aboutissent pas à la formulation d'une problématique claire. Il manque souvent une problématique à l'exposé et les termes du sujet ne sont pas analysés. Les termes du sujet ne sont pas toujours définis et les problématiques de gestion liées au SI sont méconnues. Certains candidats ont fourni très peu de références à des phénomènes précis. Certains exposés comportent de nombreuses affirmations sans fondement qui ne contribuent pas réellement à une démonstration.

L'écueil principal était de se limiter à un inventaire de protocoles et de procédures techniques, en omettant de décrire les enjeux liés à l'ouverture des SI et l'évolution des pratiques résultant de la montée en puissance des données. Par ailleurs, la sécurité des applications et des données, le facteur humain et le cadre organisationnel



et juridique ne doivent pas être ignorés.

Certains candidats se sont cantonnés à un développement descriptif d'éléments factuels ne s'appuyant sur aucune problématique.. D'autres candidats se contentent de donner une liste de recommandations ou de conseils et ne montrent aucune prise de recul. La présentation et la définition des concepts fondamentaux liés au sujet sont souvent manquantes. Enfin, le jury déplore, dans ces copies, l'absence de références scientifiques.

Certaines formulations sont ponctuées de fautes d'orthographe et certaines prestations des candidats ne répondent pas aux attentes et aux exigences de l'épreuve écrite de l'agrégation. Certains développements et argumentations sont très superficiels, axé principalement et très réduits à quelques aspects factuels sur la sécurité et la profusion des données. Il n'y a pas eu d'analyse structurée et des références scientifiques et techniques sont absentes. Des éléments assez fondamentaux du sujet et la diversité de la réalité empirique ne sont pas mobilisés dans l'argumentation, ce qui conduit à penser que la maîtrise du sujet par le candidat est très partielle.

Pour la partie didactique et pédagogique, le jury s'attendait à une explication des objectifs cognitifs et méthodologiques du travail proposé aux élèves en rapport avec le sujet traité, ainsi qu'un ancrage dans le référentiel. Le positionnement dans le parcours de formation, une planification précise de la séquence dans une progression et le détail des ressources en temps nécessaire étaient indispensables.

Certains candidats ont proposé une approche argumentée, ont su présenter une exploitation pédagogique structurée avec une bonne connaissance du référentiel, des séquences bien définies sur des idées intéressantes et originales et une dimension évaluation adaptée. Ils ont su proposer une séquence, y compris dans le cadre des PPE, sans oublier ceux de première année, plus précisément en relation avec le thème jusqu'à l'évaluation.

Le jury regrette certaines exploitations pédagogiques très superficielles, limitées à une liste d'intentions. Les objectifs pédagogiques et les pré-requis en lien avec le référentiel ne sont pas clairement définis. L'organisation des séquences ainsi que les éléments d'évaluation ne sont pas suffisamment détaillés. Le jury regrette aussi le formatage d'un certain nombre de copies qui présentent un PPE (Projet Personnel Encadré) de seconde année relativement général, assorti d'éléments transposables à n'importe quel thème (travail en projet, évaluation PPE et les auteurs qui vont avec). Les candidats valorisent en général peu au sein du PPE l'évaluation des connaissances et compétences relatives à un thème précis.

Le jury déplore, dans certains cas, l'absence de réflexion sur les évaluations intermédiaires (recherches, compréhension, choix de solutions), l'absence de vision ou d'ouverture vers des problématiques transversales aux deux options SISR (Solution d'infrastructures systèmes et réseaux) et SLAM (Solution logicielle et applications métier).

### **Commentaires sur la forme**

Certains questionnement et développements proposés ne posent pas de problématique claire et ne mettent pas en évidence le lien avec le sujet de la montée en puissance des données et se sont résumés en un récit du déroulé d'une séquence sur la veille technologique et la sécurité des données.

Certains candidats n'ont pas pris le recul nécessaire par rapport à des notions fondamentales de la gestion des SI. Il faut faire attention à ne pas cataloguer trop les notions abordées, au risque de faire un hors-sujet et veiller à nourrir la réflexion sur la montée en puissance des données.

Certaines exploitations pédagogiques présentées ne mettent pas en évidence le rapport avec la montée en

puissance des données. Les exploitations pédagogiques présentées par certains candidats ne sont pas structurées et les propos sont relativement peu reliés au sujet proposé et peu illustrés. Les candidats exposent de nombreuses pistes et d'idées de travaux d'étudiants sur la gestion des données. Trop nombreux sont ceux qui donnent les grandes lignes d'un contexte et des listes de connaissances à acquérir en BTS SIO, sans présenter un scénario précis pour l'option choisie. Les objectifs pédagogiques et les évaluations associées sont peu ou pas développés. Certains travaux demandés aux étudiants sont hors programme du bts SIO et la description du dispositif pédagogique manque parfois de précision: quel type de cas, comment faire travailler les élèves, en vue de quelle forme d'apprentissage. Certains candidats présentent seulement le cadre d'une exploitation pédagogique orientée sans rapport avec le sujet de l'étude.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

### Présentation du sujet

Les flux de données s'intensifient, se diversifient et où les activités métiers en sont de plus en plus interdépendantes. La maîtrise de l'information revêt un caractère stratégique et un enjeu qui dépasse les frontières des organisations dans un contexte de mondialisation et d'économie du savoir.

La qualité et la cohérence des données du système d'information sont de plus en plus primordiales pour les organisations et recouvre des situations et problématiques diverses dans l'ensemble des métiers gravitant autour des systèmes d'information, qu'il s'agisse d'infrastructures systèmes et réseaux ou d'architectures applicatives, de données et de relations contractuelles.

La montée en puissance des données apparaît donc comme incontournable, il convient d'en comprendre l'intérêt et les déclinaisons, mais aussi les limites dans les divers domaines, qu'ils soient liés à des préoccupations organisationnelles, stratégiques, techniques, humaines, voire juridiques.

### Analyse du sujet

Le sujet proposait de réfléchir sur les causes et les conséquences de la montée en puissance des données du système d'information en mutation (ouverture, cloud, big-data ...). L'étude du sujet requiert une prise de recul pour en apercevoir les différents enjeux pour les systèmes d'informations d'ordre organisationnel, stratégique et technique en y intégrant des problématiques de sécurité des données et de leur gouvernance.

Le champ des connaissances à mobiliser est très large. On attendait notamment :

Concernant les problématiques : Complexité liée à la volumétrie, qualité des données du système d'information, coût d'opportunité, facteurs de contingence, transformation des processus, sécurité, cadre éthique et juridique.

Concernant le périmètre : Interdépendance des activités métier, contexte de mondialisation, Ouverture des données.

Concernant les termes du sujet : Volumétrie et profusion des données, Représentation, qualité, sources, optimisation des processus et workflow, objets connectés, transformation digitale, prédominance des plateformes digitales.

Concernant le cycle de vie des données : Représentation, stockage, protection, échange ou encore archivage.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

L'épreuve demande la maîtrise des fondements de la discipline, en ce qui concerne les technologies matérielles et réseaux, le développement d'applications, le management du SI.

Les candidats doivent donc couvrir ces différents champs et éviter les écueils suivants :

- s'investir sur un aspect particulier (réseau, développement, stratégie SI ...) en négligeant les autres ;
- détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul pour réussir à situer la solution par rapport à la problématique proposée;
- rester à un niveau trop général notamment sur le système d'information, le réseau.

Le système d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en constante évolution et les candidats doivent actualiser leurs connaissances sans s'enfermer dans une technologie particulière. Plus précisément la maîtrise d'une ou plusieurs technologies est indispensable au métier d'enseignant. Ces technologies doivent être abordées avec un sens critique de leurs avantages, limites et liens avec les domaines connexes des sciences de gestion.

Les candidats doivent également mener une veille organisée en s'appuyant par exemple sur la littérature scientifique, des MOOC, des flux professionnels ou tout autre media pertinent.

La transposition didactique doit rester conforme au sujet, être réaliste en termes de faisabilité et de temps imparti, et respecter le référentiel en vigueur. On attend du candidat que la transposition explique les objectifs cognitifs et méthodologiques, que le temps et le découpage soient précisés, que les ressources nécessaires soient indiquées ainsi que la forme du travail (en groupe, en cours ...), que les choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire soient clairement présentés et justifiés.

Enfin le projet élaboré par les élèves doit être précisé, ainsi que l'évaluation de celui-ci.

Le jury attend :

- une introduction qui définit l'enjeu lié au sujet ; une problématique qui en résulte et l'annonce d'un plan clair ;
- une partie scientifique structurée qui montre les connaissances théoriques et techniques liées au sujet ;
- une partie didactique, fruit de la réflexion précédente, qui articule le sujet autour du référentiel de BTS Services informatiques aux organisations ;
- une transposition claire sous forme de cours ou d'activités dans le cadre de cette formation ;
- la description de supports ou d'une méthode pour l'évaluation.

Pour l'ensemble de la copie, la problématique ne doit pas être perdue de vue et l'ensemble des éléments doivent être contextualisés en s'y référant.

### **Bibliographie indicative**

Réconcilier le structuré et le non-structuré pour faciliter l'exploitation de l'information, GOUVERNANCE DES DONNÉES 3, LES LIVRES BLANCS DE MOSAIK.LY 2019.

La qualité et la gouvernance des données : Au service de la performance des entreprises – Laure Berti-Equille 18 septembre 2012 Édition Hermes.

Management et gouvernance des SI, coordonné par Camille ROSENTHAL-SABROUX et Americo CARVALHO, 2009, LAVOISIER.

Management des systèmes d'information, K et J Laudon, PEARSON Cloud computing, Plouin, 2016, DUNOD

LONGEPE C. Le Projet d'urbanisation du S.I. : Démarche pratique avec cas concret. 4ème édition. Dunod, 2009, 320 pages.

CIGREF. Enjeux business des données. Livre Blanc. 2014, 64 pages.

Clavert F. « Rob Kitchin, The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences », Lectures [En ligne], Les comptes rendus, 2014, mis en ligne le 23 décembre 2014, consulté le 13 juillet 2020. URL : <http://journals.openedition.org/lectures/16521>

Kitchin R. The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences. Sage, 2014.

Perotin P. Les progiciels de Gestion Intégrés, instruments de l'intégration organisationnelle ? Etude d'un cas. Thèse de doctorat, CREGO, Université de Montpellier II.

Rivière P, Bizingre J, Paumier J. Les référentiels du système d'information - Données de référence et et architectures d'entreprise: Données de référence et architectures d'entreprise Broché – 3 juillet 2013, DUNOD

BOUZEGHOUB M., MOSSERI R., Les Big Data à découvert, Éditions CNRS 2017.

BOUZEGHOUB M., DOUCET A., Traiter les big data avec raffinement, Dossier Pour la science numéro 98 BDA 2017, 33ème conférence sur la Gestion de Données — Principes, Technologies et Applications, Nancy 14-17 novembre 2017

Les réseaux, Pujol, 2014, EYROLLES

Presse spécialisée en ligne ou papier : DSI, ZDNET, sécurité défense, LE MONDE IT, etc.

## Option E – PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : restauration, hôtellerie et tourisme

### SUJET « DEVELOPPEMENT DURABLE ET ACTIVITES DE SERVICES DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION, DE L'HOTELLERIE ET DU TOURISME »

*Face aux enjeux sociaux, environnementaux et économiques du développement durable, les entreprises de production de services doivent adapter leur stratégie et leur management tout en répondant aux attentes d'un consommateur de plus en plus écoresponsable.*

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

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

#### S'agissant de la partie scientifique

Le jury formule deux types de regrets :

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

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

#### S'agissant de la partie didactique et pédagogique

La très grande majorité des copies se montre lacunaire sur ce point. Ceci est essentiellement la conséquence d'un manque d'organisation des candidats qui consacrent un temps trop important au traitement de la partie scientifique.

Ainsi que cela est mentionné dans le rapport de la commission C, la partie didactique est développée en démontrant une réflexion du candidat sur la transmission de savoirs et acquisition de compétences, faisant le lien entre le sujet et les étudiants. Les copies doivent construire une séquence en posant avec clarté des objectifs, des développements de compétences professionnelles et méthodologiques, exploitent des transversalités et présentent, sans dispersion, des propositions pédagogiques élaborées et accompagnées

d'évaluations pertinentes.

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

Pour le BTS « Management en Hôtellerie Restauration », les pôles d'activités P1 Production des services en Hôtellerie Restauration et P2 Animation de la politique commerciale et développement de la relation client pouvaient être exploités.

Pour le BTS « Tourisme » La Fonction 3 - Élaboration de l'offre touristique pouvait servir de base à la réflexion.

## ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

---

Le traitement du sujet ne s'articulait pas selon une problématique unique et un développement donné. Les membres du jury attendaient des candidats une argumentation structurée et la mobilisation de connaissances, d'analyse, et d'exemples.

### Présentation du sujet

Le sujet invite, tout d'abord, à bien définir les termes qu'il contient. Ainsi les notions de développement durable, de stratégie, de management, d'adaptation, d'attentes écoresponsables méritaient un éclaircissement

À titre d'exemple, le sujet amène les candidats à réfléchir sur les déterminants de la stratégie et la capacité de l'organisation qui la met en œuvre à prendre la mesure d'éléments exogènes.

Les éléments du sujet conduisent ainsi à mobiliser des connaissances sur :

- Le développement durable et son influence sur les organisations productrices de services. L'approche est à inscrire dans un cadre systémique qui permet la mise en perspective de différentes influences réciproques, par exemple, économiques, sociales et écologiques
- La stratégie. La vision d'Ansoff nous permet de prendre la mesure d'une stratégie comme un élément de remise en cause des relations de l'organisation avec son environnement. Thietart, Mintzberg relativisent la capacité de l'organisation à formuler de manière indépendante et dans sa globalité l'action stratégique. Nonobstant, sa construction, fusse-t-elle parcellaire, ne peut être obtenue sans la prise en compte de contraintes issues de l'environnement Cet impératif, dicté en particulier la théorie néo-évolutionniste, nous permet d'apprécier l'adaptation de l'organisation à/aux environnement(s) au sein duquel/desquels elle évolue.
- Le management. Il doit être perçu comme ayant pour dessein la cohésion et la pérennité de l'organisation avec, pour moyens, une allocation, censée être optimale, des ressources allouées. Hatch, à travers la notion de cohésion stratégique, nous précise que management et stratégie doivent en harmonie. Toute dissonance est de nature à provoquer une crise dans l'organisation, c'est-à-dire une diminution de la probabilité d'atteinte des objectifs fixés.
- Les attentes d'un consommateur de plus en plus éco responsable. Les attentes du consommateur peuvent être appréciés à l'aune du bien-être qu'il pense éprouver avant, pendant et après la production / consommation du produit qu'il convoite. Deux éléments contribuent à cette dynamique. Le premier est à mesurer en fonction des différents artefacts émis par l'organisation et le second est caractéristique des capacités cognitives et interprétatives du consommateur. Ce dernier est présenté comme de plus en plus éco responsable. Cette assertion pré suppose la prise en compte,

par le consommateur, des conséquences de ses demandes et actes et l'émergence d'une volonté consciente d'en limiter les effets négatifs.

### **Analyse du sujet**

L'actualité, les journaux professionnels, sont riches en exemples permettant de mettre en évidence et d'amorcer une réflexion sur la thématique proposée.

- Le groupe Accor développe le projet planet 21 qui prend en compte les conséquences économiques et écologiques de ses activités.
- Le groupe Air France KLM a annoncé sa volonté d'utiliser des biocarburants afin de réduire l'empreinte carbone liée à l'utilisation des aéronefs.
- Des groupes de restauration, à l'image de Sotral, mettent en œuvre des politiques de réduction d'émission de gaz à effet de serre.

Les problématiques pouvant être analysées autour des termes du sujet à explorer pouvaient être :

- La prise en compte des éléments constitutifs du développement durable dans la formulation d'une stratégie est-elle un impératif hypothétique ou catégorique ?
- Le consommateur est-il disposé à compenser les conséquences de ses attentes ?
- Quels sont les facteurs déterminants l'aptitude d'une organisation à adapter sa stratégie ?

Bien entendu d'autres problématiques sont possibles, qui posent la question des stratégies, du management et de la position des consommateurs / consomm'acteurs

Plusieurs cadres conceptuels et théories peuvent être mobilisés :

- les travaux de M. Porter, notamment choix stratégiques et concurrence et l'avantage concurrentiel, doivent être maîtrisés. Ils permettent de prendre la mesure des influences réciproques entre l'organisation et l'environnement. Ces tensions permettent d'initier deux types de stratégies (différentiation et domination par les coûts) qui sont encore fort prégnantes de nos jours.
- Les ouvrages d'Henry Mintzberg, notamment Le management : voyage au centre des organisations ou bien encore Safari en pays stratégie, permettent d'avoir une vision d'ensemble sur différents courants théoriques dont les références enrichissent utilement le travail demandé dans le cadre du concours.
- La lecture du Marketing Management, dirigé par Kotler, est une étape nécessaire dans la préparation au concours. Les multiples mises à jour permettent aux candidats d'enrichir leurs connaissances.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

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

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

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

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

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



et intégrés dans la partie pédagogique, leur conception, leur présentation et leur exploitation appellent clarté, précision et soin. Il est recommandé de bien gérer le temps accordé pour effectuer l'épreuve de manière à traiter le sujet dans son ensemble en accordant autant d'importance à la partie scientifique, didactique et pédagogique tant sur le fond que sur la forme.

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