



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Rapport du jury

Concours : agrégation interne

Section : économie et gestion

Session 2022

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

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

Sommaire

Statistiques du concours.....	3
Observations générales sur la session 2022.....	4
Épreuves d'admissibilité	
• Dissertation sur le management.....	6
• Exploitation pédagogique d'un thème.....	14
Épreuves d'admission	
• Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni au candidat.....	56
• Étude de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie.....	96

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

Le programme du concours de la session 2022 est disponible à la page
https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agregation_interne/97/1/p2022_agreg_int_eco_gestion_1399971.pdf

Les sujets des épreuves écrites de la session 2022 sont disponibles à la page
<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid159832/sujets-rapports-des-jurys-agregation-2022.html?menu=2>

Le programme du concours de la session 2022 est disponible à la page
https://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agreg_externes/81/0/p2023_agreg_ext_eco_gestion_1425810.pdf

STATISTIQUES DU CONCOURS SESSION 2022

Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années

	2022	2021	2020*	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Nombre de postes	55	57	59	59	59	59	58	57	50
- public	46	46	46	46	46	46	45	43	38
- privé	9	11	13	13	13	13	13	14	12
Nombre d'inscrits	998	1103	1167	1091	1194	1201	1287	1285	1382
- public	864	952	974	979	1008	1010	1087	1086	1177
- privé	134	151	151	172	186	191	200	199	205
Nombre de présents (aux deux épreuves)	462	478	508	478	482	487	575	600	651
- public	400	407	426	407	391	405	489	509	543
- privé	62	71	82	71	91	82	86	91	108
Nombre d'admissibles	110	116	122	120	124	119	128	125	108
- public	102	102	103	103	101	101	100	96	86
- privé	8	14	19	17	23	18	28	29	22
Nombre d'admis	52	56	59	54	58	59	58	56	50
- public	46	46	46	46	46	46	45	43	38
- privé	6	10	13	8	12	13	13	13	12
Barre d'admission									
- public	9,38	9,50	11,38	09.81	9,94	10	9,91	10,37	10,62
- privé	9,00	9,88	10,13	09.13	9,25	9,75	9,55	9,5	9,5

*Session sans épreuves d'admission

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2022	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	146	97	181	19	19	462
- public	123	86	161	14	16	400
- privé	22	11	21	5	3	62
Nombre d'admis	17	9	20	4	2	52
- public	15	8	18	3	2	46
- privé	2	1	2	1	0	6
2021	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	156	85	216	17	19	475
- public	128	72	173	16	15	404
- privé	24	12	30	1	4	71
Nombre d'admis	15	9	29	1	2	56
- public	13	6	25	1	1	46
- privé	2	3	4	0	1	10
2020	A	B	C	D	E	Total
Nombre de présents	168	89	224	23	20	524
- public	137	76	189	22	15	439
- privé	31	13	35	1	5	85
Nombre d'admis	20	14	23	1	1	59
- public	16	13	16	1	0	46
- privé	4	1	7	0	1	13

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2022

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

Le présent rapport de jury a été élaboré par l'ensemble des membres du jury, dans le souci de rendre compte du déroulement de la session mais aussi d'apporter des conseils aux candidates et candidats qui se préparent pour la session 2023.

La session 2022 ne marque pas de renversement par rapport à la tendance à la baisse du nombre de personnes inscrites au concours de l'agrégation interne tant en public qu'en privé sous contrat (CAER). Le nombre de candidates et de candidats pour les options D et E reste faible, en particulier en CAER, alors que les possibilités d'enseigner les spécialités concernées sont largement ouvertes. La thématique de production de services actuellement proposée pour l'option E (centrée sur la dimension restauration, hôtellerie et tourisme depuis deux ans) est maintenue pour la session 2023.

Le nombre de postes offerts à la session 2022 étant proche de celui de la session 2021, le jury a souhaité rester dans la même proportion d'admissibles que les années antérieures. La barre d'admissibilité a été fixée à 9,12/20 pour le concours interne et 8,5 pour le CAER. Il a été nécessaire de baisser la barre d'admission à 9,38 (9,5 en 2021) pour pourvoir tous les postes proposés en public ; ce qui n'a pas été possible en CAER (6 admis pour 9 postes) du fait de la faible moyenne de la septième personne candidate. En ce qui concerne la ventilation par spécialité, l'option C a le plus de personnes admises tandis que le nombre d'admis en option B reste bas cette session, le nombre d'admis en option A augmente, ainsi qu'en option D et reste stable en option E à un niveau faible (deux admis).

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

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

remplacer pas l'effort de fond pour consolider et actualiser les acquis nécessaires pour la réussite à ce concours de recrutement d'enseignants de haut niveau.

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

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

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

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

**Christine Gaubert-
Macon**

Présidente du jury

ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures Coefficient : 1

SUJET : L'OBLIGATION D'INNOVATION

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	469
Moyenne	6.4
Écart type	3.65
Note minimale	0,5
Note maximale	16
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	165
Comprises entre 5 et moins de 10	211
Comprises entre 10 et moins de 14	82
Égales ou supérieures à 14	11

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

La plupart des copies sont complètes mais le jury regrette que 15 % des copies ne soient pas terminées et rappelle l'importance de la gestion du temps durant l'épreuve.

La majeure partie des copies propose une problématique et un plan. La problématique doit constituer un angle d'analyse personnel, choisi et justifié. Malheureusement, elles sont souvent des reformulations du sujet, une liste de plusieurs questions juxtaposées ou des phrases complètement déconnectées du sujet. Les problématiques commençant par les termes « dans quelle mesure » ou « comment » correspondent seulement à une reformulation du sujet, sans angle d'attaque analytique et sont à proscrire.

Le travail analytique sur la problématique doit inclure tous les mots du sujet, et trop peu de copies ont inclus « l'obligation » dans le traitement du sujet posé, 20 % des copies ne le définissant même

pas dans l'introduction. Beaucoup de copies portent sur "comment innover" c'est-à-dire sur les modalités de l'innovation en entreprise sans aborder ni le contexte ni l'angle particulier du traitement de l'innovation en entreprise.

L'introduction (contexte, définition des termes, problématisation et annonce du plan) ne doit pas constituer plus de 20 % de la copie et ne doit pas inclure un traitement du sujet trop long avec de trop nombreuses questions sans lien avec la problématique finale.

Plus d'un tiers des copies ont de graves incohérences entre la problématique posée et l'argumentation du développement. De même, de nombreuses copies contiennent des illustrations et pratiques d'entreprises pertinentes, mais pas toujours cohérentes avec l'angle de l'argumentation choisi.

Dans le corps du développement, 20 % des copies développent des visions qui sont trop orientées avec une vision uniquement économique (cycle économique, grappe d'innovation, innovation comme facteur de croissance économique) ou uniquement fonctionnelle (innovation produit en marketing, organisationnelle en ressources humaines, etc.) ce qui réduit d'autant la qualité de l'argumentation.

Le traitement des aspects multidimensionnels du sujet est gage d'une valorisation par le jury, qui voit en cela, au-delà de la réponse à la problématique posée, l'expression de réelles compétences à argumenter, à mobiliser son esprit critique, en s'appuyant sur des éléments théoriques et auteurs "modernes" et récents, et à prendre du recul.

Bien que le niveau académique en termes de concepts et de noms d'auteurs soit atteint au plan quantitatif, les concepts ne sont pas toujours bien utilisés dans une démarche analytique personnelle, mais plutôt souvent récités et accumulés. Nous assistons dans quasiment la moitié des copies à un syndrome « plan standard » : toujours les mêmes auteurs, toujours les mêmes exemples sans lien direct avec l'argumentaire. Ce sujet permettait pourtant d'utiliser de nombreux concepts et auteurs différents et de nombreux angles.

De façon générale, une succession d'exemples n'est pas une argumentation en soi si elle ne s'accompagne pas de la mise en perspective de l'argument développé et de sa conceptualisation.

Il convient aussi d'éviter les éléments prescriptifs du type "les entreprises devraient..." car ce n'est pas l'objet de cet exercice.

Nous rappelons la nécessité de se différencier par une véritable démarche personnelle, sans juxtaposer des blocs de concepts : entreprise libérée et intelligence émotionnelle, etc., pour tout sujet. La construction intellectuelle d'un fil de pensée présentant des points de vue variés est le premier élément important pour le jury afin que la personne candidate prouve sa capacité future à montrer la richesse ainsi que les débats du management à ses élèves et/ou étudiants.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Sur le plan formel, un quart des copies présentent trop de fautes d'orthographe, ce qui est pénalisé par les correcteurs. 10 % des copies ne mettent pas les titres et sous-titres apparents et c'est dommage. Nous attirons aussi l'attention sur le fait que les titres doivent être signifiants, c'est-à-dire représenter le point de vue majeur de la partie, or, dans une copie sur deux, le titre ne correspond

pas au contenu de la partie du développement ou ne veut rien dire. Enfin, trop de copies n'ont pas d'introduction-chapeau au début de chaque partie ni de transition entre les parties.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Les copies qui se distinguent ont généralement une introduction qui démontre la capacité de la personne candidate à la construire non seulement autour de la définition des termes du sujet proposé "obligation" et "innovation" mais qui parvient aussi à montrer une cohérence et une première problématisation dans la mobilisation des concepts et divergences éventuelles que peut apporter le caractère obligatoire d'une dynamique organisationnelle complexe, l'innovation. Ci-dessous sont présentées de nombreuses pistes possibles, tous les éléments cités n'apparaissant pas dans une seule copie !

Constats et contexte :

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

- Pression fiscale (crédit impôt recherche, crédit impôt innovation, etc.) à l'innovation comme moteur de la croissance économique ;
- Pression sociale avec la figure de l'entrepreneur innovateur triomphant (Frenchtech, BPI, mouvement des jeunes pousses [*start-up*], etc.) ;
- Pression concurrentielle avec le lancement de nombreux nouveaux produits dans certains secteurs comme l'ultra frais (30 % de ce rayon est porté par la nouveauté) ;
- Pression technologique dans un environnement avec des innovations radicales majeures (intelligence artificielle, *blockchain*, robots, etc.) et l'incertitude sur leur rentabilité future ;
- Montée en puissance de la digitalisation des produits et des services (*fintech*, *foodtech*, *cosmetic tech*) fondée sur des innovations plus ou moins grandes.

Délimitation des termes du sujet :

Pour innovation:

L'innovation désigne l'introduction sur le marché d'un produit ou d'un procédé nouveau ou significativement amélioré par rapport à ceux précédemment élaborés par l'unité légale. (INSEE)

Plus précisément (Schumpeter) :

- l'innovation de produits inclut les changements significatifs de design et les biens ou services numériques. Elle exclut la revente en l'état de nouveaux biens ou services et les changements de nature esthétique ;
- l'innovation de procédés concerne la production et les méthodes de développement, la logistique et la distribution ainsi que le système d'information ;
- l'innovation organisationnelle qui repose sur des modifications ou des changements dans la répartition des tâches entre les individus et les ressources afférentes comme la gestion des relations avec les fournisseurs, l'organisation du travail, les processus de décision, les ressources humaines, le marketing, la tarification et le service après-vente.

Au sens large, l'innovation peut être considérée comme la transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré introduit sur le marché, ou un procédé opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en une nouvelle démarche à l'égard d'un service social (Manuel de Frascati, OCDE).

L'innovation est une variable stratégique pouvant créer un avantage concurrentiel en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise.

Pour obligation :

Ce terme n'a pas été assez défini, et en particulier sous sa dimension juridique en contexte COVID. En droit, cela désigne ce qui contraint une personne à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose. Dans un sens courant c'est un lien, devoir moral ou social.

Les éléments introductifs sur l'innovation :

Les types d'innovation déterminent leur nature et les choix organisationnels et managériaux de l'entreprise : innovation radicale vs incrémentale et modulaire vs architecturale (Henderson et Clark), les innovations organisationnelles comme les concepts d'agilité, d'organisation participative, d'entreprise libérée, la méthode Kanban, la *Balance Score Card* par exemple. Ensuite, les innovations de marché sont aussi nombreuses comme, par exemple, les innovations de modèles d'affaires, l'innovation sociale, l'innovation publique ou encore l'innovation orientée client [*Outcome-Driven Innovation*] (Anthony Ulwick).

Le management de l'innovation est la mise en œuvre des techniques et dispositifs de gestion destinés à créer les conditions les plus favorables au développement d'innovations. L'innovation est alors un processus managérial, c'est-à-dire visant à chercher à améliorer constamment l'existant. Peter Drucker distingue quatre sources d'innovation en interne: l'imprévu, la contradiction, les besoins structurels, le changement. Alan Robinson et Sam Stern en distinguent six : l'adhésion aux objectifs, l'initiative individuelle, les expérimentations officieuses (*bootlegging*), la sérendipité, les stimulations créatives et la communication interne.

Les acteurs source de l'innovation sont le département Recherche et développement (R&D) qui transforme des inventions en innovation (*techno push*), la recherche académique et les partenaires de l'entreprise avec les grappes –*clusters*– (*techno push*), les autres services de l'entreprise (*techno push/market pull*), l'utilisateur pilote (*lead user* - Eric von Hippel), la concurrence avec l'imitation (*market pull*).

Le moteur de l'innovation est la créativité (création de nouveautés relative) avec des méthodes de créativité et gestion de projet innovant (pensée design [*design thinking*], analyse de la valeur, méthode *stage gate*, Méthode C/K, etc.).

L'objectif de l'innovation est la valeur (valeur symbolique, valeur d'usage et valeur d'échange). L'innovation doit rencontrer une demande au bon moment (*time to market*) et créer ou répondre à un besoin (ressenti, latent ou inexistant).

L'innovation est classiquement associée à d'autres concepts comme innovation et stratégie, innovation et valeur pour le consommateur/le salarié, innovation et organisation des parties-prenantes, innovation et gestion du changement.

Questions et débats posés par le sujet (parmi beaucoup d'autres...) :

Les types d'innovation déterminent des valeurs différentes pour les individus, les collaborateurs mais aussi la société.

Selon Peter Drucker l'innovation est un processus managérial classique et la fonction de R&D est normale dans les entreprises.

L'obligation implique une injonction externe portée par l'État ou les marchés ou un processus naturel interne qui modifie les entreprises pour s'adapter aux grands changements technologiques et sociétaux.

Problématiques possibles :

- L'innovation est-elle un passage obligé pour les entreprises ?
- Quelles sont les forces qui poussent l'entreprise à innover ?
- Quelles sont les conséquences de ce processus d'innovation sur l'entreprise ?
- L'obligation d'innovation vaut-elle pour tous les types d'innovation ?
- Une entreprise est-elle condamnée à innover ?
- L'obligation d'innovation est-elle une logique sociétale soutenable et responsable ?

Fils directeurs possibles dans le développement :

- face à une innovation radicale qui émerge, la pression pour l'entreprise est importante et l'oblige à changer. Mais que doit faire l'entreprise quand elle est face à une innovation incrémentale faible ? Quelle valeur pour le client ? Le management apporte un regard différent sur des innovations technologiques radicales porteuses de valeur par rapport à des innovations de procédés et des innovations organisationnelles qui sont plus soutenables et souvent responsables mais dont la valeur est moins perceptible ;
- l'entreprise ne doit pas voir l'innovation comme une fin inéluctable technologique mais comme un processus au service d'une stratégie ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise doit lui permettre d'avoir un regard repensé sur les innovations, en particulier face à la comparaison des bénéfices de l'innovation au regard de ses conséquences écologiques.

Points et concepts utilisables (parmi beaucoup d'autres...) :

L'obligation proviendrait de l'obligation de développer un avantage concurrentiel pérenne et de répondre aux jeux concurrentiels et à la montée de vagues d'innovation radicales. Voici des concepts managériaux actionnables autour de cette obligation stratégique :

- diagnostic stratégique PESTEL avec la pression des innovations radicales, quel que soit le type, vécues comme des opportunités ou des menaces ;
- stratégie de différenciation fondée sur l'innovation (M. Porter) ;
- recherche d'océans bleus (Kim et Mauborgne).

De même, l'obligation des parties prenantes est une piste avec :

- l'expansion de l'entreprise à se diversifier, s'étendre, atteindre des marchés plus rentables avec la captation de valeur plus importante car protéger par brevet (Ex : Saint-Gobain) ;
- le rachat et les partenariats dans des écosystèmes d'affaires qui obligent l'entreprise à créer de nouvelles barrières à l'entrée par l'innovation.

Concernant l'obligation marketing, on pouvait mobiliser :

- le cycle de vie des produits et la nécessité d'avoir des portefeuilles produits équilibrés et donc de lancer des nouveaux produits Star ou Dilemme pour compenser les poids morts ;
- la stratégie d'enfermement du client [*lock-in*] par la création de versions toujours plus performantes par ajout de fonctions successives (*versioning*) avec la création, d'un produit/service basique (*Minimum Value Product*) puis la sortie chaque année d'une nouvelle version (Ex : iPhone).

Enfin, l'obligation organisationnelle était aussi mobilisable avec le fait que l'entreprise peut mettre en place des processus de conception innovante au sein de l'entreprise pour capter et développer l'innovation (Masson, Weil et Hatchuel).

Voici, ci-dessous, l'énoncé de possibles dangers managériaux quand l'entreprise développe une innovation :

- l'innovation nécessite des réorganisations et de la gestion du changement et cela crée de nombreuses résistances au sein de son entreprise. On sort les parties-prenantes de leurs routines organisationnelles (Stene, 1940) ;
- le toujours plus d'innovation se heurte à des limites comme les coûts monétaires des innovations incrémentales ou que le meilleur produit n'est pas forcément synonyme de succès (ex : le concorde) ;
- le dilemme de l'innovateur (Christensen, 1997) (ex : le casque de réalité virtuelle) ;
- selon le cycle de diffusion des innovations (E.Rogers), les adopteurs précoces peuvent créer un effet d'entraînement auprès des autres consommateurs et faire décoller les ventes de l'innovation. Cependant, il existe un gouffre à franchir (le gouffre de G. Moore) pour y arriver que peu d'entreprises franchissent. Il convient d'adopter une stratégie de niche pour espérer faire décoller les ventes avant une diffusion plus globale (ex : l'internet des objets) ;
- la course à l'innovation (*Red Queen Effect*, Delacour et Liarte, 2012) ;
- La dépendance de sentier (Paul David, 1980) (Ex : Kodak) ;
- Le paradoxe d'Icare (D.Miller, 1993).

Il existe des solutions managériales et organisationnelles pour ne pas se retrouver dans l'obligation d'innover :

- l'ambidextrie organisationnelle (Ducan puis Raisch et Birkinshaw, 2008) ;
- l'intrapreneuriat peut aussi être une solution en développant l'innovation en mode « *start-up* » au sein de l'entreprise mais dans une structure séparée de l'organisation classique ;
- l'innovation ouverte (H. Chesbrough) peut aussi être une réponse pour profiter des flux croisés d'innovation dans un esprit collaboratif ;

- l'innovation frugale (Jugaad) ;
- l'innovation *bottom-up* avec la création d'espaces ouverts d'échange et de collaboration (*fab labs*, espace de *co-working*, *living labs*, etc.).

Enfin, plus général, la personne candidate pouvait s'interroger sur la nécessité d'une innovation soutenable et responsable :

- la durabilité est un facteur clé d'innovation selon la volonté des sociétés et des consommateurs (Nidumolu, Prahalad et Rangaswani) ;
- La création d'innovations dans des domaines nouveaux, comme par exemple, les innovations sociales (Ex: la Grameen Bank) ;
- L'innovation et la responsabilité sociale et écologique (Xavier Pavier).

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

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

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

De manière plus précise :

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

La récitation et la juxtaposition de connaissances générales sans lien avec la problématique ou même parfois avec le sujet, sont inutiles et pénalisantes. Certaines candidates et certains candidats font étalage de connaissances qui n'apportent rien à la résolution de la problématique. Les références théoriques et les exemples sont présentés pour appuyer les idées avancées et ne doivent pas constituer une liste standard valable pour tous les thèmes de management.

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

Attention, un nouveau programme avec des thématiques est en vigueur pour la prochaine session 2022:

<https://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98492/programmes-concours-enseignants-session-2022.html>

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

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

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

Durée : 5 heures Coefficient : 1

OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJET

Gestion des ressources humaines et télétravail

Ces dernières années, le télétravail est devenu une modalité de réalisation des activités professionnelles de plus en plus répandue dans les entreprises. La fonction gestion des ressources humaines a dû adapter ses pratiques afin d'accompagner cette évolution.

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

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

Vous justifierez clairement vos choix.

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	146
Moyenne	6,76
Écart type	3,89
Note minimale	0,5
Note maximale	16,75
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	48
Comprises entre 5 et moins de 10	65
Comprises entre 10 et moins de 14	26
Égales ou supérieures à 14	7

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Les conseils proposés dans le précédent rapport de jury ont permis d'améliorer la qualité des introductions des personnes candidates. Il fut satisfaisant de lire une définition précise de la fonction ressources humaines sans nécessairement en avoir une liste exhaustive de définitions ou l'historique de cette fonction dans les organisations. Le sujet ne le demandait pas.

L'actualité du sujet était insuffisante pour construire la partie scientifique de l'épreuve. Le traitement des copies ne contenait pas suffisamment de références scientifiques précises sur le télétravail et sa conséquence dans la gestion des ressources humaines. Les auteurs doivent faire l'objet d'une meilleure maîtrise de la part des personnes candidates. Les références traditionnelles de management ou de théories des organisations ne sont pas suffisantes et ne sont pas adaptées à un tel sujet.

Les enjeux contemporains de ce sujet n'ont pas été traités en profondeur. Il est regrettable que les pratiques de gestion des ressources humaines des organisations ne soient pas davantage maîtrisées par les personnes candidates en s'appuyant sur des exemples solides et variées. La réalité des pratiques professionnelles doit être mise en avant par les personnes candidates pour soutenir l'argumentation.

Les meilleures copies de la session ont construit la partie scientifique en construisant une introduction permettant de présenter une problématique intéressante du sujet avant d'y répondre grâce à un plan en deux parties et deux sous-parties. Les raisonnements sont ainsi mieux structurés et permettent d'avoir une réflexion plus aboutie. Cette organisation des idées démontre un niveau d'argumentation à la hauteur des exigences du concours de l'agrégation interne.

La partie didactique fut, cette année encore, souvent axée sur des réflexions matérielles et la présentation du contexte de la classe. L'organisation de la salle d'enseignement, l'équipement en outils informatiques et le recours à des logiciels et des applications et le recrutement des étudiants sont des éléments utiles mais ne sont pas suffisants pour procéder à une transposition didactique et pédagogique du sujet.

Le sujet proposé est insuffisamment repris dans les séquences proposées dans les différentes copies. Il est nécessaire d'axer le temps de travail des étudiants des STS sur le sujet étudié et soumis par le jury. La thématique étudiée ne peut pas devenir un prétexte sans lien avec les référentiels des diplômes cités dans l'énoncé du sujet.

Les copies démontrent des difficultés à exposer des objectifs pertinents de la séquence pédagogique, les modalités de l'enseignement et de l'évaluation. Certaines séances restent stéréotypées et applicables à l'ensemble des sujets. Il est indispensable d'adapter le contenu pédagogique à l'objet d'étude.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Certaines copies ont été sanctionnées en raison des difficultés à maîtriser la langue. Il est indispensable de respecter les règles orthographiques et syntaxiques lors de la rédaction de la copie du concours.

De plus, certaines copies ont démontré des difficultés dans la gestion du temps. Les deux parties de l'épreuve étaient très disproportionnées. Chaque partie doit être complète et achevée à la fin de l'épreuve.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

ÉLÉMENTS INDICATIFS POUR LA PARTIE SCIENTIFIQUE

- S'agissant de l'introduction.

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

Au regard de l'actualité du sujet, les exemples d'accroche peuvent être nombreux. Dès les premières lignes du sujet, il est possible de mettre en évidence la transformation, au moins conjoncturelle, qu'implique le télétravail dans la gestion des ressources humaines. Cette dynamique doit être mise en avant dans les introductions.

Accroche : une étude de la DARES notait qu'en 2017 seuls 3 % des salariés pratiquaient un jour de télétravail par semaine alors qu'au cours du mois de décembre 2021 (période sans obligation juridique de mettre en œuvre du télétravail), cette organisation du travail a concerné 23 % des salariés en France.

Définition : traditionnellement, le télétravail était défini comme « *une forme d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC), dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi dans laquelle le travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière* ». Issue de l'accord-cadre européen de 2002 et reprise par l'accord national interprofessionnel de 2005, cette définition a été modifiée par les ordonnances sur le travail du 22 septembre 2017. La régularité du télétravail n'est plus un critère de définition de la notion étudiée ni la mention dans le contrat de travail. Cette nouvelle définition est dès lors plus ouverte sur l'objet étudié.

La notion étudiée est donc issue du droit et les auteurs reprennent très régulièrement cette approche juridique dans les articles de recherche.

La gestion des ressources humaines peut également être définie dans les copies sans pour autant faire son historique ni proposer une addition de définitions.

Enjeux et problématisation : la crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 a modifié l'approche du travail et a démontré l'utilité du télétravail pour permettre la continuité de l'activité économique et du travail tout en limitant les interactions sociales.

L'intérêt et les limites de la gestion des ressources humaines par le télétravail doivent être mis en avant par la personne candidate sans se limiter à l'actualité des derniers mois et en se basant sur le travail des auteurs depuis des années.

Problématique possible : Quelle est l'incidence du télétravail sur les pratiques de la gestion des ressources humaines ?

I- Le télétravail, un enjeu contemporain pour la fonction gestion des ressources humaines

A- Un aménagement soudain de la gestion des ressources humaines

- Contrairement aux espérances suscitées par l'arrivée de la télématique dans les organisations dans les années 1970, l'essor du télétravail a été très modéré en France au cours des 20 dernières années ;
- La réflexion des organisations fut lente. Il y a peu d'accords collectifs et de programmes construits dans les organisations sur le télétravail ;
- La possibilité de télétravailler se détermine au niveau du métier, plus que du secteur d'activité ;
- La crise sanitaire et le confinement généralisé du pays ont contraint chaque organisation à adopter le télétravail ;
- Ce mode d'organisation du travail n'est pas adaptable à toutes les configurations de travail ou les circonstances (manque d'équipement ou de possibilité d'utiliser les TIC). Les travailleurs des première et deuxième lignes n'ont pas pu éprouver cette nouvelle organisation (1/3 des salariés du secteur privé) et 40 % des salariés français du secteur privé bénéficiaient d'un arrêt (maladie, congé payés ou chômage partiel).

B- Une nécessaire agilité pour la fonction gestion des ressources humaines

- La nouvelle définition juridique du télétravail implique nécessairement de l'agilité organisationnelle. Le télétravail n'est plus nécessairement défini dans le contrat de travail ou dans des accords de branche ou d'entreprise. La fonction ressources humaines doit donc s'adapter à une multiplication des formes de télétravail ;
- La gestion des ressources humaines doit faire preuve de souplesse dans l'organisation de la relation de travail comme les horaires par exemple ;
- La fonction ressources humaines est confrontée à une forme de flexibilisation de la relation de travail. Cette flexibilité conduit à une individualisation d'un certain nombre de pratiques de gestion des ressources humaines ;
- La transmission de l'information se fait désormais par de nouveaux moyens et contraint l'utilisation importante des systèmes d'information de gestion des ressources humaines.

II- Les implications du télétravail en matière de pratiques de ressources humaines

A- Une gestion renouvelée de la relation de travail

- Le rôle du manager évolue sur différents éléments : la motivation du salarié et le contrôle du travail sont souvent une crainte lors de la relation de travail à distance. Les rôles du supérieur hiérarchique et de l'encadrement deviennent donc différents dans une relation de télétravail. Les logiciels de télétravail permettent d'avoir un contrôle de la discipline du travailleur dans le respect du cadre imposé par les règles de l'informatique et des libertés ;
- Le télétravail permet aussi de réduire l'absentéisme de manière importante des salariés. Certains salariés s'épanouissent dans une organisation plus adaptée à leur quotidien. Le télétravail peut soutenir l'épanouissement personnel de l'individu ;
- Le télétravailleur est moins visible de ses supérieurs hiérarchiques. Le télétravail porte l'idée de l'entreprise libérée. La productivité du salarié reste identique. La logique de l'accompagnement du manager change : l'évaluation et la gestion de carrière doit dès lors évoluer ;
- Le télétravail nécessite un accompagnement de la part de l'entreprise de l'ergonomie du poste de travail. Le logement du salarié doit s'adapter au travail ;
- Les risques psychosociaux (stress, harcèlement moral ou sexuel) restent un enjeu majeur de la relation de travail à distance. Il est nécessaire de prendre en compte la stricte séparation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. De plus, le télétravail peut créer de l'isolement et de la souffrance pour le salarié.

B- Un risque pour la gestion collective des ressources humaines

- Le télétravail peut avoir des effets négatifs sur des composantes de la socialisation dans l'organisation. Les salariés non présents dans l'entreprise ne peuvent pas socialiser avec leurs pairs ;
- Il est nécessaire d'organiser des temps spécifiques et mettre en place des plateformes collaboratives pour soutenir le partage des connaissances. La fonction ressources humaines doit prendre en compte la sécurisation des données. L'activité en télétravail réduit l'innovation au cœur de l'activité créative.
- Le dialogue social est difficile à poursuivre en télétravail. Le conflit est aussi un enjeu qui évolue avec la relation à distance ;
- La possibilité de mettre en œuvre des équipes virtuelles internationales sur un même projet. Il faut veiller à créer une relation de confiance entre les collaborateurs et préserver une bonne communication en prenant en compte l'interculturalité.

ÉLÉMENTS INDICATIFS SUR LA PARTIE DIDACTIQUE ET PÉDAGOGIQUE

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

Le terme « télétravail » n'apparaît pas dans les savoirs associés du diplôme. Cependant, le référentiel du BTS « Support à l'action managériale » utilise le terme « travail à distance ». Il paraît naturel de s'appuyer sur ce savoir associé pour construire la transposition didactique et pédagogique.

La transposition didactique peut donc s'appuyer sur l'activité 3.4 « Participation à la performance sociale ».

Au regard de l'actualité, la question du télétravail a des incidences sur plusieurs aspects de la relation de travail. En fonction de l'approfondissement et des propositions didactiques, il est possible d'envisager une transposition sur l'organisation du travail ou la protection des salariés, la gestion collective des ressources.

Les choix de la personne candidate doivent être justifiés.

- Proposition pour les STS « Gestion de la PME »

Dans le référentiel de ce BTS, il semble pertinent que la transposition s'appuie sur l'activité 3.3 « Contribution à la cohésion interne de la PME » et plus précisément dans l'activité 3.3.2

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

Il est également possible de trouver des transversalités avec l'enseignement de culture juridique, économique et managériale (CEJM) commun aux deux sections.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Au-delà des conseils rédigés dans les précédents rapports du jury, il est attendu :

- Une amélioration significative de la qualité de l'orthographe et de la syntaxe des copies ;
- Une meilleure structuration des idées des copies autour d'un plan en deux parties et deux sous-parties pour la partie scientifique ;
- Une capacité à proposer des références scientifiques précises et adaptées au sujet proposé ;
- Un travail sur la thématique proposée par le sujet au cours de la transposition didactique et pédagogique en développant les questions propres à l'activité d'un enseignant : objectifs de la séance, contenus, évaluations proposées.

Références bibliographiques :

Pour des lectures scientifiques spécifiques au sujet :

- E. ABORD DE CHATILLON, « Télétravail : le confinement a recentré le management sur l'essentiel », *The Conversation*, 04 juin 2020 ;
- C. DEJOUX, E. LEON, *Métamorphose des managers : à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*, Eyrolles, 2019 ;

- J-M. PERETTI et al., « Les changements organisationnels induits par la crise covid-19 », *Questions de management*, 03/2020, n°29, p.105-109 ;
- H. SAVALL et V. ZARDET, *Menaces et opportunités du télétravail*, Edition EMS, 2022.
- J. SOULIE et P. MATHIEU, « Télétravail : le Covid a accéléré la mise en place de formules « à la carte », *The Conversation*, 5 janvier 2022 ;
- J. SOULIE, « Les six pratiques clés pour bien manager ses équipes en télétravail », *The Conversation*, 4 décembre 2019 ;
- ANDRH, « Le télétravail post-Covid vu par les DRH », 19 juin 2020 ;
- ANDRH, « Les DRH face à la crise du Covid-19 », *Enquête Flash ANDRH*, 26 mars 2020.

Pour des données statistiques fiables :

- S. HALLEPEE et A. MAUROUX, « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares analyses*, novembre 2019 ;
- « Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 », *Dares* (enquête périodique de la DARES).

Et plus généralement :

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

Option B – FINANCE ET CONTRÔLE

SUJET

La valorisation de l'entreprise

Le bilan de l'entreprise a pour objectif de rendre compte de la valeur de son patrimoine. Pourtant, ce document comptable se révèle généralement insuffisant pour apprécier la valeur d'une entreprise.

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.

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	97
Moyenne	8,03
Écart type	3,57
Note minimale	1,50
Note maximale	15,50
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	17
Comprises entre 5 et moins de 10	49
Comprises entre 10 et moins de 14	19
Égales ou supérieures à 14	12

COMMENTAIRES SUR LE TRAITEMENT DU SUJET PAR LES CANDIDATES ET CANDIDATS

Même si le jury constate une amélioration de la structuration de la copie, il fait les observations suivantes.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

- S'agissant de la partie scientifique

Le jury estime nécessaire que les candidates et les candidats proposent une définition précise de tous les termes du sujet. Il est important d'apporter un éclairage théorique sur les mots clés du sujet

mais la discussion doit dépasser le cadre de l'énoncé des formules et il est attendu une présentation élargie des concepts. Par exemple, le bilan ne peut se résumer à la formulation « patrimoine de l'entreprise ». La notion de patrimoine a été souvent négligée par les candidates et les candidats.

Le jury apprécie que les candidates et les candidats énoncent une problématique qui répond au 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.

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

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

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

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

Le jury apprécie :

- une proposition didactique justifiée en cohérence avec la partie scientifique ;
- des objectifs clairement exprimés et en lien avec les compétences attendues ;
- la capacité non pas à situer le thème seulement dans un processus mais à situer l'étude dans l'ensemble de la formation au BTS « Comptabilité et gestion » ;
- dans la partie évaluation, la présentation d'outils d'évaluation par compétences même si leurs modalités de mise en œuvre sont restées la plupart du temps obscures ;
- des activités proposées réalisables et concrètes dans leur déroulement.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

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

veiller à ce que la problématique découle de la réflexion menée autour des termes du sujet de la partie scientifique.

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

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

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

- S'agissant de la partie scientifique

Proposition 1

Problématique : dans quelle mesure l'information comptable contribue-t-elle à une évaluation efficace de l'entreprise ? Quelles solutions apporter ?

- 1. Une évaluation comptable prudente tournée vers le passé (les limites de l'information comptable) ...**
 1. Des principes comptables :
 - Valorisation au coût historique
 - Principe de prudence : les pertes latentes sont enregistrées, pas les gains latents
 2. Un objectif de protection :
 - Protéger les investisseurs actuels : théorie de l'agence
 - Protéger les autres parties prenantes
- 2. ... qui se révèle éloignée de la valeur économique de l'entreprise et nécessite des adaptations**
 1. Les évaluations « classiques »
 - Du coût historique à la juste valeur : nombreux retraitements, IFRS
 - Les techniques financières d'évaluation d'entreprise : de la valeur patrimoniale issue du passé aux paris sur le futur (*goodwill*)
 2. Des méthodes qui évoluent avec la société :
 - Les approches novatrices : capital humain
 - L'évolution des entreprises : comment prendre en compte l'effet réseau (*Uber, Booking* etc.) qui fait que la valeur de l'entreprise dépend du nombre de ses utilisateurs ?

Proposition 2

Réflexions introductives :

Entreprise : autonomie de décision, secteur marchand ou non marchand

Valorisation :

- valeur : estimation du prix d'une entreprise, ce contre quoi elle pourrait être échangée ou vendue. Il s'agit d'une dimension subjective.
- valorisation : processus de définition de la valeur / processus d'attribution de la valeur.

Il n'y a pas « une seule valeur » mais modèles pour approcher les valeurs possibles (méthodes d'évaluation)

« Bilan » : état à un instant T de la valeur du patrimoine comptable, notion d'actif et de passif.

Enjeu : comment et pourquoi valoriser une entreprise ?

Problématique : Sur quels motifs et sur quelles méthodes fonder l'évaluation d'une entreprise ?

I) Pourquoi valoriser une entreprise ?

A) Les motifs financiers

- a. Opération de cession
- b. Opération d'introduction en bourse
- c. Opération d'augmentation du capital

B) Les motifs comptables

- a. Évaluation d'un écart d'acquisition
- b. Test de dépréciation

→ En fonction du motif, la méthode va être différente

II) Comment valoriser une entreprise ?

Méthodes directes et indirectes

A) La méthode patrimoniale et ses limites

- a. Différentes notions de valeur : d'usage, liquidative, de marché
- b. Actif net comptable et actif net comptable corrigé, *goodwill*, impact de la fiscalité
- c. Limites

B) Les méthodes alternatives

- a. Les approches actuarielles : actualisation des dividendes, des flux de trésorerie
- b. Les approches comparatives : multiple de valorisation
- c. La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux : prise en compte d'un « capital naturel » et « capital humain », méthode CARE-TDL

- S'agissant de la partie didactique et pédagogique

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

- Opérations comptables relatives à l'augmentation de capital
- Analyse de la performance de l'organisation (SIG/CAF)
- Travaux d'inventaire concernant relatifs aux immobilisations
- Enregistrement des factures d'acquisition d'immobilisation

Il est important de justifier le choix de la séquence avec le sujet. En effet, la valorisation d'entreprise n'est pas au programme de la STS « Comptabilité et Gestion ».

Il a été apprécié de trouver des propositions qui permettaient de faire des liens avec des problématiques de valorisation de l'entreprise.

Les candidates et les candidats ont la plupart du temps choisi d'évoquer l'analyse de la performance avec le calcul des SIG et de la CAF.

Proposition 1 : Opérations comptables relatives à l'augmentation de capital.

Éléments du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion »

P2 – Contrôle et production de l'information financière

Activité

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

2.2.2. Enregistrement des opérations comptables relatives à l'augmentation de capital

Savoirs associés

- Augmentation de capital
- Apports en nature, en numéraire et par incorporation de réserves
- Principes généraux de droit des sociétés en matière d'augmentation de capital
- Affectation comptable des frais liés à une augmentation de capital

Compétences :

Enregistrer les opérations d'augmentation de capital

Limites :

- L'étude des droits de souscription et d'attribution est exclue
- La conversion de créances en actions n'est pas étudiée
- Le montant des frais est donné
- L'amortissement des frais est étudié en lien avec les méthodes d'amortissement vues en 2.3.4.

Exemple de séance : analyse d'un cas d'entreprise

Place de la séquence :

Cette séance se place de préférence en fin de seconde année de formation (contrairement au référentiel qui la place au début de la seconde année de formation).

Objectifs :

Enregistrer les opérations d'augmentation de capital.

Pré requis :

2.2.1. Enregistrement des opérations comptables relatives à la constitution de l'entreprise

1.5.4. Enregistrement des factures d'achat de bien, de service et/ou d'acquisition d'immobilisation

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

Transversalités :

Cours de Culture économique, juridique et managériale :

Thème 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement, en particulier l'entreprise et le marché financier, les parties prenantes, les étapes de la création d'entreprise

Thème 3 : L'organisation de l'activité de l'entreprise, en particulier choix de la structure juridique, financement de l'entreprise

Supports :

Une situation contextualisée relative à une entreprise avec

- La balance des comptes avant augmentation de capital
- Informations relatives à l'augmentation de capital
- Accès au PGI

Déroulement :

Séance d'atelier professionnel : Le professeur met les élèves par groupe, en salle informatique. Il donne le dossier d'informations de l'entreprise avec les informations relatives à l'augmentation de capital et l'accès au PGI de l'entreprise.

Les missions à accomplir :

- Recherche sur la comptabilisation des frais d'augmentation de capital (veille informationnelle)
- Questions à répondre autour de la fixation du prix d'émission, différence avec la valeur nominale
- Enregistrer les écritures d'augmentation de capital
- Etablir le bilan de l'entreprise après cette opération

Évaluation :

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

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

Éléments du référentiel de la STS « Comptabilité et gestion »

P6 - Analyse de la situation financière

Activités

6.1. Analyse de la performance de l'organisation

6.1.1. Interprétation et analyse du compte de résultat (ratios, SIG),

Savoirs associés

- Produits encaissables et charges décaissables
- Soldes intermédiaires de gestion du PCG
- Capacité d'autofinancement de l'exercice
- Autofinancement de l'exercice
- Ratios relatifs à l'activité (rentabilité et profitabilité)

Compétences :

Calculer et analyser les soldes intermédiaires de gestion et les ratios adaptés à la mesure de l'activité et conduire une analyse de la rentabilité et de la profitabilité de l'organisation.

6.1.2. Analyse de la performance financière de l'organisation (CAF)

Savoirs associés

- Ratios, capitaux investis
- Performance financière
- Diagnostic financier

Compétences :

Calculer et analyser la CAF, effectuer un diagnostic financier.

Exemple de séance : analyse d'un cas d'entreprise

Place de la séquence :

Cette séance se place de préférence en fin de seconde année de formation

Objectifs :

Conduire une analyse de la rentabilité et de la profitabilité de l'organisation.

Pré requis :

Calcul du résultat de l'entreprise

Transversalité :

Cours de Culture économique, juridique et managériale :

Thème 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement économique, en particulier identifier les différentes composantes de la performance de l'entreprise.

Supports :

Une situation contextualisée relative à une entreprise afin de calculer les SIG, CAF et ratios pour aboutir à un rapport sur l'évolution de sa performance financière.

Le compte de résultat de l'entreprise, les ratios des années antérieures, les tableaux vierges pour calculer les SIG et la CAF.

Déroulement :

Séance de travaux pratiques en classe dédoublée : le professeur propose aux étudiants de compléter le dossier d'informations de l'entreprise.

Les missions sont de :

- déterminer les soldes intermédiaires de gestion en complétant l'annexe A
- calculer la capacité d'autofinancement en complétant l'annexe B
- calculer les ratios du tableau de l'annexe C
- commenter les résultats obtenus

Évaluation :

Évaluation par compétences de la production et en particulier du rapport sur l'analyse de la performance financière de l'entreprise par groupe.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET CANDIDATS

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

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

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

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

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

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne une partie théorique (la présentation des aspects scientifiques) et une partie pédagogique (la justification des choix didactiques et pédagogiques lors d'une séance). Ces deux parties doivent être liées. La personne candidate doit insister sur la justification de la partie didactique et pédagogique par rapport à la partie théorique.

Concernant la partie didactique/pédagogique, le jury conseille aux candidates et candidats de ne pas fournir l'intégralité du cas du support de formation proposé. Ce n'est pas une description détaillée du support qui est attendue mais la justification des choix didactiques et pédagogiques. Néanmoins, il serait pertinent de présenter et de justifier la transposition didactique.

Sur l'ensemble, quatre écueils sont à éviter :

- la référence récurrente aux sciences de l'éducation pour illustrer la partie pédagogique ;
- la production d'un catalogue 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 elle n'est pas exploitée),
- une évaluation purement déclarative voire inexistante.

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

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

Indications bibliographiques

Sur le sujet

Articles :

Colasse, B. (2020). *Dictionnaire de comptabilité*. La découverte. (Capital - De quel capital parle-t-on en comptabilité ?)

Bessieux-Ollier, C., Schatt, A., Walliser, E., & Zéghal, D. (2014). La reconnaissance du capital immatériel : quels enjeux pour l'évaluation des entreprises ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18(3), 12-19.

Jacquillat, B. (2020). La pandémie de Covid-19 accélère l'obsolescence des normes comptables. *Revue d'économie financière*, (3), 299-303. Bardy, J. (2019).

La nature du capital à la lumière du droit comptable, clef de voûte des métamorphoses de l'entreprise. *Revue internationale de droit économique*, 33(2), 239-264.

Générales

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

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

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

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

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

OPTION C – MARKETING

SUJET

Les processus d'innovation

Les processus d'innovation en marketing tendent à impliquer de plus en plus les parties prenantes de l'entreprise en particulier les clients et les fournisseurs. Dès lors, comment le marketing doit-il gérer l'innovation ?

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

STATISTIQUES

Nombre de copies : 181	
Distribution des notes	
Moyenne	6.71
Note la plus élevée	15.5
Note la plus basse	0.5
Écart-type	3.61
Répartition des notes en effectifs	
Inférieure à 5	64
Comprises entre 5 et moins de 10	75
Comprises entre 10 et moins de 14	37
Égales ou supérieures à 14	5

Pour l'épreuve marketing de la session 2022 du concours de l'agrégation interne de la section économie et gestion, le nombre de copies corrigées est de 181. Ce nombre est en diminution par rapport à celui de l'année 2021 qui était de 204, soit une baisse de 11 % et à celui de 2020 qui était de 219.

La note la plus élevée obtenue en 2022 est de 15,5 alors qu'elle était de 16,5 pour la session 2021 et de 17.5 pour la session 2020.

La moyenne des notes en 2022, soit 6.71, est supérieure de moins de 0.5 point par rapport à la moyenne obtenue en 2020 (moyenne de 6.28).

En 2022, 35.36 % des copies ont une note inférieure à 5 ; 23.20 % des copies obtiennent une note supérieure ou égale à 10 et 41.44 % 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, sa méthodologie et le sujet à traiter. Elles sont éloignées du haut niveau d'exigence de l'épreuve portant à la fois sur le fond et la forme et font état d'un manque de préparation au concours.

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

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

Présentation du sujet

Le sujet invite tout d'abord à bien définir l'ensemble des termes du sujet. À cet égard de nombreux candidats ont, cette année, centré leurs définitions des termes du sujet sur la notion d'innovation alors qu'il s'agissait davantage de définir les processus d'innovation en lien avec les parties prenantes comme le sujet le mettait en évidence :

« Les processus d'innovation en marketing tendant à impliquer de plus en plus les parties prenantes de l'entreprise en particulier les clients et les fournisseurs.

Dès lors, comment le marketing doit-il gérer l'innovation ? »

Les recherches et analyses portant sur l'innovation, ses avantages et ses conséquences sur la performance des entreprises sont abondantes, en économie comme en sciences de gestion. Le sujet n'invitait ni à s'interroger sur la nature des innovations (radicales, incrémentales, etc.), ni à questionner le lien entre innovation et performance des entreprises (qui pouvait néanmoins être repris en introduction), mais bel et bien à s'interroger sur les processus d'innovation intégrant d'autres parties-prenantes et sur les conséquences potentielles pour le marketing de tels processus.

Analyse du sujet

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

Pour bien traiter le sujet, il faut donc avoir vu qu'il s'agit de discuter des processus d'innovation, pas de l'innovation en elle-même. Le sujet invite à revoir le rôle et la place du marketing dans les entreprises tant vis-à-vis des autres fonctions de l'entreprise que des parties prenantes externes, il a donc une composante organisationnelle qui doit être traitée dans la copie. Il fallait aussi traiter les conséquences sur la nature des innovations en elle-même : plus organiques, délinéarisées, et dynamiques. Enfin, l'accent était mis sur deux parties prenantes essentielles, les clients et les fournisseurs. Des modes d'innovation tels que les communautés de pratique, la co-innovation ou la production participative (*crowdsourcing*) pouvaient être décrits, en choisissant une approche de plan soit par partie-prenante, soit par mode d'innovation, et en illustrant à l'aide d'exemples variés. Enfin, la digitalisation des relations (clients mais aussi fournisseurs) devait être abordée d'une manière ou d'une autre, comme ressource rendant possible de telles innovations, et en pointant le rôle majeur des plateformes, des réseaux sociaux et des systèmes d'information dans l'évolution des modes d'innovation.

En introduction :

Les entreprises font face à une injonction d'innovation, en ce qu'elle permet d'alimenter la croissance (à différents niveaux : macro et PIB, méso au niveau d'un secteur et micro CA d'une entreprise) et d'augmenter la demande globale d'une catégorie de biens (produits et services). L'innovation est centrale pour le marketing, car elle permet de se différencier dans une économie à maturité caractérisée par des tensions sur le pouvoir d'achat et une intensité forte de la concurrence. La différenciation est centrale dans l'élaboration de la stratégie marketing, et est une des clefs de la performance. En effet l'innovation permet de se différencier autrement que par le prix : référence aux stratégies alternatives à la domination par les coûts (Porter) fondée sur les volumes, la standardisation. L'innovation permet de créer un monopole plus ou moins temporaire (Schumpeter), selon que l'innovation peut être protégée ou pas (un concept de vente innovant ne peut être protégé par exemple, donc sera imité plus ou moins rapidement s'il rencontre un succès). L'innovation permet la création de valeurs (expérientielle, émotionnelle, fonctionnelle). Enfin, le premier entrant garde un avantage concurrentiel durable sur les marchés.

Nombreux sont les exemples d'échecs d'entreprises, de faillites, pour n'avoir pas su innover, prendre le tournant de l'innovation, s'être laissé distancier par les concurrents, n'avoir pas su prendre un tournant (technologique par ex), être resté prisonnier d'un modèle économique dépassé : Kodak, Nokia, plus récemment. Même les géants peuvent être vulnérables. En même temps, il est possible qu'apparaissent de nouveaux entrants susceptibles de se créer un marché en quelques années à partir de nouveaux modèles d'affaires (*business models, BM*). Les licornes, les géants du net sont des exemples de nouveaux acteurs qui ont su se saisir de la digitalisation de l'économie pour lancer des BM innovants : *Amazon, Blablacar*.

Plusieurs facteurs combinés, parmi lesquels le développement rapide des technologies de l'information et l'accès aux données massives, conduisent à une accélération du rythme des innovations (cycle des produits, mais aussi des technologies, de plus en plus courts, améliorations continues de service). Ceci est en contradiction avec la prise de conscience des conséquences sur la

planète de la course à la production, de l'obsolescence rapide des produits et technologies. Demande accrue de frugalité, de sobriété, de recyclage, seconde main, réparation peuvent constituer aussi des sources d'innovation. C'est le paradoxe du consommateur, à la fois à l'affût de nouveautés, d'innovations, mais qui en même temps, prend conscience des effets sur la planète.

Au-delà de l'offre nouvelle visible sur le marché, l'innovation est un processus. Elle se conçoit aujourd'hui dans une économie ouverte, construite à travers des partenariats. Les processus d'innovation nécessitent aujourd'hui d'être agile, dans un contexte de modification des frontières de l'entreprise, d'externalisation, et de construction d'écosystèmes multi-acteurs en compétition. De plus en plus, les innovations impliquent des partenaires variés appartenant à des entreprises différentes dans le but notamment de partager les risques comme les coûts (Le Nagard, Manceau et Morin-Delerm, 2011). Ceci fait évoluer la gestion de l'innovation et le rôle du marketing.

Une proposition d'annonce du plan. (I) Plus ouverts, plus agiles : les évolutions du processus d'innovation en marketing ; (A) les facteurs qui sous-tendent ces évolutions et (B) les différents processus d'innovation intégrant fournisseurs et clients. (II) Les défis pour le marketing de l'intégration des parties-prenantes dans le processus d'innovation ; (A) des défis organisationnels et (B) un certain nombre d'écueils potentiels.

I- Plus ouverts, plus agiles : les évolutions des processus d'innovation en marketing

A- Les facteurs qui sous-tendent l'ouverture aux parties-prenantes des processus d'innovation

Un processus d'innovation en marketing peut être défini comme une démarche impliquant des acteurs et une série de tâches coordonnées en vue d'assurer le développement d'une innovation sur un marché. Dissenter sur les processus d'innovation en marketing revient à s'interroger à la fois sur les conditions de succès des innovations mises sur le marché (« *market-ing* ») et sur le rôle de la fonction marketing dans le processus d'innovation. Les deux éléments sont bien évidemment liés : les équipes marketing ont, depuis l'invention de la fonction, toujours été au cœur des processus d'innovation, comme garantes de l'adoption par les marchés d'une innovation, grâce en amont à une connaissance pointue des attentes et des désirs des clients et des consommateurs et à l'activité de veille des marchés (concurrence, positionnements des marques), et en aval à la conception et au déploiement d'activités de mise sur le marché (distribution, communication).

Les processus d'innovation en marketing tendent à être de plus en plus ouverts, intégrant des parties prenantes de l'entreprise. Pourquoi, alors que ces processus ont longtemps été soigneusement gardés à l'intérieur de l'entreprise car jugés comme un avantage compétitif déterminant (par exemple, les recettes de Coca-Cola tout comme la formule de Chanel n°5 sont des secrets bien gardés), les entreprises ouvrent-elles les processus d'innovation à d'autres parties-prenantes telles que les clients et les fournisseurs ? Plusieurs facteurs sous-tendent ce phénomène.

- Le facteur économique

Il y a en premier lieu une raison économique à cela, les entreprises préférant déporter les coûts et les risques de l'innovation chez leurs fournisseurs, voire chez leurs clients. Les processus d'innovation sont pensés au niveau inter-organisationnel, les chaînes de valeurs sont multi-acteurs. Pour des raisons de compétitivité, les entreprises se sont recentrées sur leur cœur d'activité et ont eu recours à l'externalisation, y compris d'activités stratégiques comme la R&D (industrie automobile) ou le développement produit (Paché & Paraponaris, 2006). L'innovation dans l'industrie pharmaceutique n'est plus issue des services de R&D des majors du médicament, mais de jeunes pousses (*start-ups*) de la biotech ; il en est de même pour l'automobile qui déporte sur des fournisseurs comme Faurecia un certain nombre de projets d'innovation liés aux mobilités du futur. Les frontières de l'entreprise se sont élargies (réseaux d'entreprises, entreprises imbriquées entre elles) : voir les travaux de Granovetter sur les liens faibles. Des projets d'innovation peuvent même être portés par des entreprises par ailleurs concurrentes sous des formes de coopération ; ainsi du déploiement de la 5G entre les opérateurs télécom, de la mise en œuvre du concept court séjour « Villages Nature » par *Center Parcs* et *Disneyland Paris*, ou de la coopération sur les batteries électriques des constructeurs automobiles.

La co-innovation avec les clients est elle aussi souvent déterminée par des considérations d'efficacité. Le bénéfice principal de la co-innovation avec les clients est de pouvoir lancer des produits et des services mieux adaptés aux besoins, à un coût et dans des délais plus réduits qu'avec une méthodologie classique impliquant des phases d'études de marché lourdes (Le Nagard & Reniou, 2013). Ce processus permet aussi de réduire les risques d'échec, notamment parce que les produits et services résultant de processus impliquant les clients ont une meilleure acceptabilité commerciale.

- Internet, nouveaux modèles d'affaires et accélération des cycles

L'avènement d'internet a bien sûr facilité grandement les possibilités d'extension de réseau, en donnant la possibilité de s'affranchir des frontières spatiales et en rendant l'information plus accessible, en particulier pour les PME.

Les frontières des marchés sont devenues plus floues, le besoin d'innover est plus grand qu'avant car l'environnement devient rapidement compétitif. Les marchés deviennent « liquides », et se délimitent de moins en moins par la géographie et les frontières. Avec l'avènement d'internet, les possibilités de se renseigner, de comparer les prix et d'acheter se sont démultipliées, donnant lieu à de gigantesques places de marché (*marketplaces*) caractérisées par l'abondance de l'offre. Ce contexte hautement concurrentiel pousse les entreprises à revoir leurs processus d'innovation pour aller plus vite ; les délais de mise sur le marché tendent à se réduire, avec un travail du marketing qui se délinéarise (*test & learn*, lancement de versions beta en lieu et place de processus d'innovation séquencés et long impliquant des phases préalables d'études de marché).

De nouveaux modèles d'affaires ont émergé nés d'internet et des plateformes, qui sont capables de concurrencer en quelques années des entreprises installées depuis des décennies. « À l'heure du digital, la compétition ne se fait plus entre les petits et les gros acteurs, mais entre les lents et les rapides » (J.A. Granjon, fondateur de Veepee).

- La digitalisation de la relation client

La digitalisation de la relation client a deux effets sur l'innovation : d'une part, elle rend l'information client accessible et facile à partager dans et en dehors des frontières de l'entreprise. Le marketing n'est plus le seul dépositaire des informations clients ou consommateurs, et le fait de posséder cette information est de moins en moins un avantage concurrentiel, tant les données sont accessibles et abondantes (phénomène des données massives *-big data-*). Ce n'est donc plus la donnée en elle-même qui est source d'innovation, mais plutôt l'interprétation qui en est faite en contexte. Cette interprétation reste l'apanage du marketing, qui néanmoins doit travailler en réseau avec des fournisseurs et des prestataires pour exploiter cette manne de données client.

La nouveauté sur le marché peut venir du produit ou du service, de la technologie utilisée, mais aussi de nouveaux procédés et organisations, logistique, mode de commercialisation etc. La 3ème révolution industrielle avec la diffusion de l'internet et la digitalisation de l'économie a été source d'innovation produit (avec les produits connectés qui offrent une meilleure expérience client, ex Robot cuiseur, SEB compte relier 50 % des outils de cuisine à internet, friteuse Actify), et de solutions (suivi des performances d'un sportif, du diabète d'un malade à distance etc.), mais aussi d'innovation de commercialisation (nouveau canal virtuel, puis omnicanalité avec une distribution sans couture) et d'innovation dans la gestion de la relation client (par les réseaux sociaux). Tous les éléments du plan de marchéage (4 P ; 7 P dans les services) ont été transformés par la digitalisation.

Ensuite, la digitalisation de la relation client a complexifié et individualisé les parcours clients, poussant les entreprises à innover dans les services proposés tout au long du parcours d'achat. Les entreprises multiplient les partenariats avec des fournisseurs ou des partenaires capables de co-développer avec eux de telles innovations de service. De fait, au-delà du produit, l'innovation vient aujourd'hui de plus en plus du service. Par exemple les marques du luxe et de l'industrie textile travaillent de concert avec des fournisseurs ou des partenaires sur l'amélioration de l'expérience client, qu'il s'agisse de Chanel ou de LVMH.

B- Les différents processus d'innovation en marketing intégrant fournisseurs et clients

- Quel degré d'innovation ?

En management stratégique, on oppose les capacités d'exploitation (qui consistent à concevoir de nouveaux produits ou services en s'appuyant essentiellement sur les compétences existantes de l'entreprise) et d'exploration (logique de rupture et de création de nouvelles connaissances et compétences stratégiques). Cela renvoie aux notions utilisées en marketing d'innovations incrémentales (améliorer des solutions existantes, petites innovations, améliorations de produits) et d'innovations de rupture (qui créent une rupture dans l'esprit du client, et sont susceptibles de créer un nouvel espace de marché). Tous les processus d'innovation ne demandent donc pas les mêmes ressources, en temps et en compétences : il faudrait certainement distinguer les processus conduisant aux innovations incrémentales de ceux qui créent des innovations de rupture.

- L'intégration des fournisseurs dans les processus d'innovation

L'innovation se co-construit de plus en plus avec une partie des fournisseurs (de rang 1, de rang 2- ceux qui ont la capacité à innover, connaissent les concepts, les techniques et les matériaux les plus récents, dans un contexte de perte de maîtrise des savoir-faire) et des distributeurs et revendeurs qui disposent d'informations de première main sur les demandes. Par exemple dans les franchises, l'innovation peut être co-construite entre franchiseurs et franchisés. La marque de distributeur (MDD) est le fruit d'une collaboration étroite entre fournisseurs et distributeurs.

Les fournisseurs sont souvent une source importante d'innovation de produits (par l'amélioration des composants, ou de la chaîne de production) ou de service (par l'amélioration des composantes du service). Dans l'industrie du textile, l'innovation est portée par des laboratoires et des jeunes pousses (*start-ups*) travaillant par exemple sur la microélectronique souple et étirable qui permettra de produire des textiles connectés, les microcapsules greffées et rechargeables pour améliorer la résistance des vêtements, ou bien des procédés permettant d'obtenir des couleurs (ex : titane) ou des textures inédites (ex : fusion de poudre de cristal, de marbre). Le marketing du luxe et des marques de vêtements s'empare de ces innovations développées par les fournisseurs pour inspirer des collections répondant aux demandes des clients, qu'il s'agisse de personnalisation, de durabilité, ou de distinction.

Les fournisseurs sont aujourd'hui également une source importante d'innovation de service, par la mise à disposition de technologies permettant d'améliorer considérablement l'expérience client - qu'il s'agisse de 3D, de reconnaissance en magasin, ou de salles d'exposition virtuelles (*showrooms*), les exemples sont nombreux.

L'intégration des fournisseurs en amont peut être scellée dans des partenariats technologiques. Enfin, les communautés de pratique (des organisations lâches, en réseau, composées d'individus mus par une volonté de résoudre des problèmes et de mettre en commun des connaissances métiers) peuvent aussi favoriser les processus d'innovation.

- La co-innovation avec les clients/ consommateurs (Le Nagard & Reniou, 2013).

La co-innovation renvoie à la notion d'innovation ouverte rendue populaire notamment par la démarche de l'entreprise *Procter & Gamble* dans son programme *Connect&Develop* (Huston & Sakkab, 2006). L'innovation ouverte peut, par définition, se pratiquer avec un grand nombre de partenaires extérieurs à l'entreprise, que sont les fournisseurs, les laboratoires ou les universités, et les clients utilisateurs finaux (Prahalad et al., 2000). Conformément à la définition même du marketing, il paraît logique d'impliquer les clients dans la conception d'une offre, afin de mieux les satisfaire. La co-innovation avec les clients va cependant plus loin : il s'agit, au cours du processus de développement de produits ou services, de faire appel à la créativité des clients et non à leur seule réactivité face à un projet élaboré par l'entreprise comme dans les tests traditionnels, ou à l'interprétation de leur comportement observé, comme dans les démarches d'études qualitatives.

Les exemples de marques s'appuyant sur des communautés de consommateurs sont nombreux : Decathlon (plateforme cocreation.decathlon.fr), la communauté Carrefour « Mon avis le rend gratuit » et les plateformes « Lego Ideas », « Nike ID » ou « Ikea co-create ».

II- Les défis pour le marketing de l'intégration des parties prenantes dans le processus d'innovation

A- Des défis organisationnels...

La définition du marketing a considérablement évolué au fil du temps. Au départ vu comme un ensemble de moyens, puis d'actions, et enfin de méthodes, le marketing est aujourd'hui défini comme « un processus par lequel l'entreprise crée de la valeur pour ses clients/parties prenantes et noue avec eux des relations durables afin de bénéficier en retour de la valeur qu'ils peuvent lui apporter » (Armstrong et Kotler, 2019). La notion de processus apparaît donc dans cette dernière version, assortie de l'injonction de créer des relations durables avec les parties prenantes.

Dans les processus d'innovation, le marketing était bien souvent l'interface naturelle dans les entreprises industrielles et de biens de consommation entre la R&D et les marchés. L'intégration des parties prenantes dans le processus d'innovation demande de tisser et maintenir des liens inter-organisationnels. Le développement des réseaux d'innovation associe différents acteurs clefs (clients, fournisseurs, entreprises partenaires pouvant être concurrentes). L'objectif est de placer l'entreprise au cœur d'échanges d'informations, de savoir-faire et d'apprentissages qui lui permettent d'être plus rapide et plus efficace. La performance de tels processus d'innovation repose sur la qualité des interactions et sur les capacités d'adaptation : variété et multiplicité des interactions, caractère dynamique et évolutif de la relation et du projet d'innovation.

Les risques portent sur les modalités de coordination (pilotage, contrôle, échanges d'information). Plus le réseau est grand, large, flou, plus les risques liés à la coordination sont importants. Il faut encourager les échanges et les occasions de partage avec les parties-prenantes (y compris physiquement : partage de locaux, etc.), mettre en place et faire vivre des outils digitaux de partage de l'information (logiciels de gestion du cycle de vie, plateforme d'innovation, etc.)

B- Un certain nombre d'écueils potentiels

Les processus d'innovation ouverts comportent un certain nombre de limites, qui tiennent aux capacités réelles des parties-prenantes mobilisées, aux difficultés rencontrées pour partager la valeur créée, à la possible perte de contrôle et enfin à la remise en cause du client-roi dans une perspective de limitation des ressources.

- Incompétence du client

La première limitation tient aux capacités des parties-prenantes, en particulier du client / consommateur. L'incompétence du client entraîne un manque de créativité, un manque d'expertise (notamment pour les produits ou solutions complexes) et une incapacité à se projeter dans le futur.

La co-innovation avec les clients peut déboucher sur idées convenues. Cette incompétence se double parfois d'un manque de motivation, en particulier dans les cas de faible implication dans la catégorie.

- Juste partage de la valeur difficile à évaluer

Une autre limite tient aux incertitudes portant sur le contenu de l'activité d'innovation comme sur son résultat (contrats incomplets). Ceci pose aussi le problème du partage de la valeur entre les parties-prenantes.

Dans le cas de la co-innovation avec les clients, la non rémunération du travail des clients pose un problème éthique ; mais lorsqu'il y a rétribution, cela constitue potentiellement un biais.

- Perte de contrôle

L'innovation impliquant des parties prenantes pose des problèmes importants de propriété intellectuelle : à qui appartiennent ces innovations ? Ceci pose ;

- la question de la propriété de l'innovation, de perte de compétences, de contrôle quand la chaîne de valeur est intégrée ;
- le rôle de la confiance, de relation partenariale, inscrite dans le temps long ;
- la place du marketing relationnel ;
- la gestion des chaînes de valeurs.

L'autre point d'achoppement est celui de la confidentialité. À partir du moment où l'innovation est ouverte, d'autres concurrents peuvent facilement en prendre connaissance, ou y avoir accès.

Ensuite, les contributions des parties-prenantes peuvent être visibles (en particulier lorsqu'elles sont recueillies sur des réseaux sociaux) et pour certaines d'entre elles avoir des retombées négatives sur l'image de la marque. Les entreprises prennent aussi un risque sur la satisfaction des clients contributeurs, qui peuvent avoir le sentiment d'être exploités et / ou floués, ou bien mal réagir si les idées proposées ne sont pas retenues par l'entreprise (exemple : TGV Family cité par les auteurs Le Nagard & Reniou en 2013). Pour cela, il peut être judicieux de parier sur l'auto-sélection et/ou de faire prendre la décision par les clients (par un système de vote).

- Critique sociétale des cycles rapide d'innovation : ralentir ?

Dans un contexte de ressources limitées, l'injonction d'innovation est susceptible d'être remise en cause, en particulier en ce qui concerne l'innovation des produits. Innover sans cesse, répondre aux désirs sans fin des consommateurs alimente une forme de surconsommation. Aujourd'hui le marketing est décrié lorsque centré sur l'innovation produits qui conduirait à la multiplication des biens. Paradoxe du consommateur qui est aussi citoyen. Les processus d'innovation peuvent, et doivent se tourner vers la réponse à des attentes liées à la préservation des ressources (services de réparation, de réemploi, de recyclage) et des liens sociaux. En exemple, l'innovation de Carrefour qui cherche à se démarquer en créant des caisses lentes dans ses hypermarchés, pour recréer du lien social. Paradoxe puisque la tendance était les caisses sans caissière. Autre exemple, le déploiement du sur-mesure pour éviter la surproduction, dans la mode par exemple avec les systèmes de précommande.

En conclusion

Mettre le client au centre de l'entreprise est une mission clef du marketing depuis les origines de la fonction. Pour concevoir et commercialiser des produits et des services qui correspondaient aux attentes et aux désirs des clients, les services marketing des entreprises prenaient soin de tester et de demander l'avis de leurs clients et potentiels consommateurs en utilisant des études de marché. Dans des écosystèmes beaucoup plus ouverts, caractérisés par la porosité des frontières, la digitalisation des relations et l'accès massif aux données, les processus d'innovation en marketing se sont largement ouverts en intégrant beaucoup plus largement les parties prenantes de l'entreprise (clients, consommateurs et fournisseurs). Le but de telles démarches est d'être plus rapide, et d'assurer un meilleur succès des innovations. Ce faisant, le marketing contribue-t-il à la surconsommation (notamment de produit), ou au contraire favorise-t-il l'émergence de solutions plus durables et respectueuses de la nature ?

OBSERVATIONS SUR LE FOND

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

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

Ces copies se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition scientifique des termes, une problématisation et l'annonce d'un plan analytique, adapté au sujet et à la problématique posée. Les développements suivent un fil directeur de réflexion sur les liens entre les processus d'innovation en marketing intégrant les parties prenantes. 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. Enfin on assiste sur de nombreuses copies à une très grande majorité de candidats qui sont passés à côté du cœur du sujet (explication de l'innovation plutôt des processus d'innovation sans lien avec les parties prenantes).

Les copies manquent cruellement de références scientifiques en lien avec le sujet. Le jury a constaté que nombreuses copies ont rabattu, de façon systématique, des notions apprises lors d'une préparation au concours (marketing expérientiel, marque, résistance du consommateur, etc.) sans lien précis avec le thème proposé. L'évolution des processus d'innovation et les défis organisationnels n'ont pas été explorés sous toutes ses dimensions.

Par ailleurs, les candidats se contentent très souvent de reprendre la question du sujet (cette année sous forme interrogative) pour devenir une problématique intégrée très souvent avec un ensemble de questions au contenu dispersé.

Le jury constate trop souvent des plans conçus sans réellement parvenir à problématiser le sujet. Les candidats rédigent des parties très descriptives, à sens unique et trop peu font allusion aux difficultés potentielles liées à l'intégration des parties prenantes dans le processus d'innovation. De nombreux candidats prennent pour postulat que le processus d'innovation et l'innovation sont la même chose. Enfin, très rarement les fournisseurs ont été évoqués comme partie prenante alors que le sujet le demandait précisément.

Par ailleurs, des candidats cherchent à placer des concepts d'auteurs sans rapport avec le sujet et énumèrent des illustrations de pratiques professionnelles parfois hors sujet, sans apport de réflexion, de démonstration. On conseillera de ne pas « lister » de nombreuses pratiques ou noms d'entreprises mais de mettre en lumière un concept scientifique connu et énoncé avec l'appui concret et détaillé d'une pratique professionnelle.

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

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

S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Les copies 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 de programmes STS et les compétences où les objectifs ciblés se doivent d'être justifiées, appuyées par des méthodes, des outils, des supports créés pour le sujet. La partie didactique est développée en démontrant une réflexion de la personne candidate 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.

Cette année, le sujet était transversal. Il n'était pas directement traité comme thème dans les programmes et il pouvait être abordé dans les programmes de STS commerciaux : plus particulièrement les référentiels des BTS « management commercial opérationnel » et « négociation et digitalisation de la relation client », voire même en BTS « commerce international ». On attend de

la personne candidate qu'elle envisage d'abord une réflexion didactique, puis une réflexion pédagogique.

Pour le BTS « Management commercial opérationnel » (MCO), les blocs 1- DRCV (développement de la relation client et vente conseil) et/ou bloc 2- ADOC (Animation et dynamisation de l'offre commerciale) pouvaient être exploités.

Pour le BTS « Commerce international » (CI), réformé depuis septembre 2021, les enseignements professionnels pouvaient être mobilisés: Bloc 1 – relation commerciale dans un contexte interculturel ; Bloc 2 – mise en œuvre des opérations internationales et Bloc 3 – participation au développement commercial à l'international. Toutefois, La thématique des processus d'innovation n'est pas abordée directement dans le programme de BTS CI. Si elle ne peut pas être envisagée dans le bloc 2 et plus difficilement en bloc 1. C'est donc dans le bloc 3 - Participation au développement commercial international qu'elle pouvait être envisagée.

Pour le BTS « Négociation et digitalisation de la relation client » (NDRC), il était possible d'exploiter principalement le pôle 1 d'activités « relation client et négociation-vente » (RCNV), le pôle 2 d'activités « relation client à distance et digitalisation » (RCDD) et le pôle 3 d'activités « relation client et animation de réseau. »

Aussi, il est pertinent d'envisager des transversalités avec la matière « culture économique, juridique et managériale » (CEJM) : par exemple, ce sont les aspects juridiques liés à la relation client à distance (RGPD, droit de rétractation, etc.) qui pouvaient être mis en évidence, ainsi que le thème 2 - « La régulation de l'activité économique » avec la question 3 : « Comment l'entreprise intègre-t-elle la connaissance de son environnement dans sa prise de décision ? » qui aurait pu être envisagé comme piste de transversalité.

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

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

Pour cette session, le jury note des propositions d'organisation de la séquence qui sont « déjà toutes préconçues » que les candidats présentent sans aucune mise en lien avec le sujet. Et des faiblesses persistent sur les propositions d'évaluation qui sont trop souvent présentées sans apport concret et sans rattachement aux objectifs énoncés. Trop de candidats listent, de manière succincte, des évaluations théoriques sans proposer d'objectif et de contenu précis avec des supports d'évaluation.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

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

Pour la partie scientifique, les bonnes copies suivent la méthodologie de la dissertation. Elles sont structurées, rédigées avec clarté et 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 interne de l'agrégation.

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

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

L'introduction doit présenter le sujet par une accroche concrète reliée au sujet permettant de le contextualiser puis d'en définir les termes en veillant à rester dans une réflexion *marketing* et non économique et/ou managériale. La définition des termes peut conduire à plusieurs acceptions possibles qu'il serait bien de présenter et de discuter de manière à retenir une délimitation pour donner un construit cohérent à l'étude. Il est important de problématiser le sujet pour élaborer une argumentation, concevoir un plan engageant une démonstration, proposer des développements structurés sans cataloguer des théories, des citations d'auteurs déconnectées du sujet et avec des cas d'entreprises reliés à l'argumentation et non uniquement cités. La problématique traduit la

délimitation du sujet, des axes de réflexion, d'interrogation et ne peut se limiter à la réécriture du sujet ou à une succession de questions confuses. Elle appelle le plus grand soin dans la précision de sa formulation. Une bonne problématique guide précisément la conception du plan, l'argumentation et démontre une capacité à réfléchir sur des liens, des concepts, des théories et des pratiques associées à l'appropriation du sujet posé.

Le développement doit suivre le plan annoncé ; il 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 pour arriver à des propositions d'évaluation cohérentes par rapport à une fixation d'objectifs et à une organisation de séquence. Il est conseillé de ne pas se limiter à un stade descriptif d'étapes mais de formuler des choix déterminants pour construire un cadre de travail structuré adapté à un enseignement en section de techniciens supérieurs. Pour ce qui concerne l'élaboration de la partie pédagogique, il est déconseillé de diversifier à outrance les propositions émises pour organiser la séance de manière à éviter des confusions, des incohérences, des impossibilités de concrétisation. Les questionnements pour les étudiants doivent être clairs, utiliser les verbes d'action (Huinker et Freckman 2004) et les consignes reliées aux objectifs énoncés.

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

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

En ce qui concerne la forme, pour l'ensemble des parties, le jury conseille aux candidats de ne pas utiliser le style télégraphique, d'utiliser un champ lexical riche au niveau scientifique et

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

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

Bibliographie indicative

- Amabile S (2007). Processus d'innovation, réseaux et usages d'internet : Les éléments de la croissance du marché de la PME- Decisions Marketing (48). AFM c/o ESCP-EAP: 75–86.
- Béji-Bécheur, A., & Gollety, M. (2007). Lead-user et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation. Decisions Marketing, 48, 21-34. Business Source Complete.
- Djelassi, S., & Decoopman, I. (2016). Innover via le crowdsourcing interactif : Nécessité de penser objets-frontières ? Recherche et Applications en Marketing (Sage Publications Inc.), 31(3), 144-166. Business Source Complete.
- Füller J, Jaweck G et Mühlbacher H (2007). Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne. Decisions Marketing (48). AFM c/o ESCP-EAP: 47–58.
- Hemonnet-Goujot, A., Fabbri, J., & Manceau, D. (2016). Crowdsourcing vs Design Thinking : Une étude comparative de deux démarches d'innovation externe dans la phase d'idéation. Decisions Marketing, 83, 123-138. Business Source Complete.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop. Harvard business review, 84(3), 58-66.
- Le Nagard, E., & Reniou, F. (2013). Co-innover avec les clients : Entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public. Decisions Marketing, 71, 59-75. Business Source Complete.
- Lilien GL, Morrison PD, Searls K, et al. (2005) Évaluation de la performance de la génération d'idées à l'aide d'utilisateurs avant-gardistes, dans le cadre du développement de nouveaux produits. Recherche et Applications en Marketing (AFM c/o ESCP-EAP) 20(3): 77–97.
- Paché, G., & Paraponaris, C. (2006). L'entreprise en réseau : Approches inter et intra-organisationnelles. 180.
- Phan M (2007) Innovation de service : Étude de cas du Plaza Athénée Paris. Decisions Marketing (48). AFM c/o ESCP-EAP: 9–19.

SUJET**La gestion des risques**

L’informatique joue un rôle majeur dans les activités des organisations. Pour ces dernières, s’adapter à l’environnement repose de plus en plus sur une gestion efficace des risques auxquels sont exposés l’infrastructure de communication, l’architecture logicielle et les processus métier. Il n’est donc pas étonnant que la gestion des risques devienne une véritable exigence pour les directions des services informatiques (DSI), partagée avec leurs homologues responsables de lignes d’activités.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies corrigées	19
Moyenne	8,07
Écart type	3,58
Note minimale	2,50
Note maximale	15,50
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	4
Comprises entre 5 et moins de 10	10
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	2

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le jury note un effort de structuration des copies par les personnes candidates. La grande majorité des copies présente au moins une problématique, précédée d'une introduction souvent illustrée. Le jury apprécie pleinement cet effort, qui résulte sans doute d'une lecture attentive du rapport de la session précédente. Toutefois, les personnes candidates éprouvent encore plusieurs difficultés dans la formulation d'une réelle problématique porteuse d'une démonstration.

Concernant le questionnement et la problématique, certaines copies accumulent des questions qui restent peu articulées les unes aux autres. Tant et si bien qu'il n'est pas possible d'identifier la problématique qui structure le propos de la copie.

Dans d'autres copies, des questions mélangent raisonnements scientifique, didactique et pédagogique. L'intitulé du sujet précise l'attente d'un traitement scientifique (sous forme de dissertation), suivi d'une analyse didactique et pédagogique.

Enfin certaines problématiques n'en sont pas réellement. Elles constituent davantage des questions un peu fourre-tout. D'autres copies paraphrasent le sujet au travers de la problématique: « *comment gérer les risques associés aux systèmes d'information ?* ». Le jury rappelle qu'une problématique reste une question n'appelant pas un développement normatif, mais plutôt une discussion alimentée de points de vue différents. Par exemple, une problématique peut mettre en perspective, d'une part, la valeur que génère l'utilisation d'outils technologiques, et, d'autre part, des difficultés d'implémentation et de suivi des pratiques associées à ces outils.

Concernant les concepts employés par les personnes candidates et leur définition, le jury note également un effort de définition des termes du sujet. Toutefois, des définitions précises du risque et de la gestion des risques n'ont été retrouvées que dans peu de copies. Or, ces notions restent proches des préoccupations des organisations (et des directions des systèmes d'information) et ne peuvent être éludées. Certaines copies définissent la notion de système d'information (SI) pour la forme, mais n'exploitent pas du tout son contenu, ce qui est dommage. Par exemple, la diversité des ressources composant le système d'information implique une diversité de risques, tout comme une intégration plus complexe et incertaine. Ainsi, la définition du SI offre de nombreuses pistes de problématisation du sujet, mais est restée insuffisamment exploitée par les personnes candidates.

Également, certaines notions permettant d'analyser le sujet sont restées insuffisamment mobilisées, comme la gouvernance des systèmes d'information. La notion de vulnérabilité est également une grande absente du traitement du sujet. Un risque ne découle pas uniquement de menaces extérieures, mais également de failles organisationnelles, de mauvaises pratiques, de politiques de sécurité mal appliquées ou mal définies. Tous ces aspects du sujet n'ont pas du tout été abordés par de nombreuses personnes candidates.

Dans le fond, la structuration du développement dépend naturellement de la nature de la problématique proposée, ainsi que de la définition des termes. Par conséquent, les copies ayant approximativement défini les termes et n'ayant pas fourni de vraie problématique frôlent très souvent le hors sujet. Par exemple, certaines copies se sont cantonnées à la cyber-sécurité et aux

incidents de sécurité informatique. La gestion des risques couvre beaucoup d'autres aspects et ne se résume pas aux incidents techniques.

Concernant le recours aux théories, le jury note une diversification des références théoriques (dans la partie théorique / scientifique). Mais cette diversification est à double tranchant. Certaines théories assez fondamentales en SI étaient tout à fait pertinentes pour traiter le sujet. Mais il valait mieux pleinement exploiter une théorie plutôt que de tomber dans l'écueil du catalogue. Ce point est développé davantage dans les éléments indicatifs de traitement du sujet.

Concernant la proposition didactique et pédagogique et comme souligné l'année dernière dans le rapport, les dispositifs pédagogiques proposés restent imprécis, faiblement articulés au sujet et superficiels. Sachant que les personnes candidates enseignent déjà, il est dommage que cet aspect particulièrement important de leur vie professionnelle ne soit pas davantage développé. De nombreuses copies ne formulent pas d'objectifs précis et n'identifient pas les obstacles cognitifs que les élèves pourraient rencontrer. Par ailleurs, de nombreuses copies mentionnent des théories didactiques (notamment la taxonomie de Bloom ou Giordan sur le statut de l'erreur) de façon très scolaire et n'expliquent pas en quoi cette pensée influence notablement les dispositifs proposés. Cette difficulté provient sans doute du fait que les personnes candidates ne différencient pas réellement la didactique et la pédagogie. Le jury a regretté l'absence de discussion au sujet des potentielles difficultés cognitives éprouvées par les étudiants dans une séance pédagogique traitant de la gestion des risques. En effet, cette notion peut sembler abstraite. Elle renvoie également à des notions de vulnérabilités et de menaces, d'actifs et de ressources qui pourraient ne pas être totalement maîtrisées par les élèves. De même, de nombreuses copies évoquent une collaboration avec l'enseignement de culture économique, juridique et managériale appliquée (CEJMA), mais n'expliquent pas les sujets communs traités par les deux enseignants (ni les points communs dans le programme). Si la partie scientifique intègre les différentes dimensions du sujet (informatique, processuelle, organisationnelle, humaine, sociale, etc.), cela doit aussi être le cas pour la partie didactique et pédagogique.

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

Enfin, le jury a l'impression persistante qu'une grande partie des personnes candidates tendent à se satisfaire de la mention de certains éléments sans exploitation dans le contexte du sujet. Cette remarque s'illustre notamment par l'insuffisante articulation entre problématique et développement, le catalogue de références théoriques (y compris Bloom et Giordan), etc. Par ailleurs, il semble que les séquences pédagogiques constituent des séquences types applicables quelques soient les notions abordées et qui ne tiennent pas compte des enjeux spécifiques du sujet.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le niveau de langage de nombreuses copies reste en-deçà des attentes du jury. Ce point nous semble primordial. Plusieurs copies, comme souligné dans le rapport de l'année dernière, accumulent des

affirmations gratuites et infondées. Sans pour autant fonder scientifiquement chaque affirmation, le jury s'attend à ce que les personnes candidates apportent toutes les réserves et nuances à leur propos lorsque cela s'avère nécessaire (ou lorsqu'ils ne peuvent s'assurer de la véracité de leurs propos). Les propos normatifs et simplificateurs de type « Y'a qu'à faut qu'on » ne sont pas pertinents dans la partie scientifique. La calligraphie de certaines copies les rend illisibles par endroits, ce qui pose un problème évident de compréhension de la pensée de la personne candidate. L'utilisation d'abréviations est à proscrire.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Le sujet pouvait faire l'objet de diverses accroches, comme la perte d'accessibilité des données lors de l'incendie OVH en 2021, la crise générée par la rançongiciel *WannaCry* chez Saint-Gobain en 2016, la recrudescence des cyberattaques contre les hôpitaux depuis 2020 ou encore le scandale *Cambridge Analytica* en 2018. Tous ces incidents résultent d'une problématique de gestion des risques SI.

Le jury attend une définition des termes clef du sujet, en particulier ce qu'est un risque et en quoi consiste la gestion des risques. Il semble également important de définir la place de la gestion des risques dans la gestion et la gouvernance des SI, ainsi que les attentes des parties prenantes (employés, fournisseurs, partenaires, clients, actionnaires, société civile, etc.) d'une organisation à l'égard de la gestion des risques par la direction des systèmes d'information (DSI).

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

Le jury attend également la formulation d'une problématique claire et précise. Les personnes candidats devraient éviter de formuler des successions de questions. Elles doivent faire un choix et peuvent justifier leur intérêt pour une problématique particulière. Comme expliqué plus loin, la problématique peut émerger d'une mise en perspective des attentes à l'égard du SI et de ses limites. Le raisonnement de la personne candidate peut donc naturellement aboutir à la formulation d'une problématique.

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

En ce qui concerne le développement, il convient d'expliquer en quoi le SI, par son fonctionnement, induit des risques. Le jury attend une articulation des différentes facettes du risque SI. Le risque peut se comprendre d'un point de vue technique, mais il doit aussi être géré par la DSI et a des impacts sur l'organisation dans sa globalité. Par exemple, la cyber-sécurité est devenu un enjeu stratégique pour l'Union Européenne. Il convient donc d'inscrire les enjeux techniques de la gestion des risques SI dans un contexte organisationnel (enjeux stratégiques), sociétal (comme l'utilisation croissante

d'objets intelligents ou la consommation constante d'informations et de données par les citoyens) et institutionnel (normes, lois, directives européennes, etc.).

Afin d'approfondir la dimension transverse du sujet, les candidats peuvent illustrer et discuter la maîtrise des risques comme un facteur-clef de succès ou d'avantages compétitifs, comme dans le cas d'*Amazon* et *Amazon Web Services*. De la même façon, la problématique financière et la difficulté d'envisager des budgets pour gérer les risques représente également un point important. Enfin, la coordination avec des institutions exigeant une conformité aux cadres légaux peut être abordée pour prendre un peu de hauteur par rapport aux aspects techniques du sujet. Attention toutefois à ne pas se disperser. La précision de la problématique (et son choix) est cruciale afin de bien aborder les différents aspects d'une question bien circonscrite.

Un point très important est d'éviter le catalogue de notions sans lien et de façon superficielle. Il n'est pas attendu des personnes candidates de montrer tout ce qu'elles savent, mais au contraire de mobiliser les notions pertinentes les guidant dans leur réflexion sur le sujet. L'épreuve évalue donc la capacité des personnes candidates à éclairer un sujet en choisissant un fil conducteur. À ce titre, un sujet aussi large que la gestion des risques nécessite de le circonscire à une problématique, sans pour autant fournir une représentation « monochrome » du sujet. De nombreux exemples illustrent le caractère multi-dimensionnel du sujet, y compris des exemples très précis. Par exemple, le chiffrement des communications dans une entreprise revêt des aspects purement techniques (infrastructures de clés publiques, VPN, chiffrement des données), mais dépend également des compétences, des budgets allouables, des processus de la DSI, des tableaux de bord de suivi des incidents, de l'attribution des responsabilités de pilotage, de la mise à jour des compétences des collaborateurs (et sensibilisation), de la coordination avec les fournisseurs et clients, etc. Enfin, le chiffrement peut sembler constituer un rempart contre la cybersurveillance mais ne peut suffire à une sécurisation des actifs informationnels d'une organisation. Le thème du chiffrement, focus possiblement choisi par les personnes candidates, se doit d'être abordé selon plusieurs points de vue (technique, processuel, sociétal, institutionnel).

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le jury rappelle aux candidats quelques conseils pour maintenir la lisibilité de leur copie. Tout d'abord, il faut éviter les phrases excédant 3 lignes. Il faut s'assurer également qu'une seule idée est émise par paragraphe.

Deuxièmement, la définition des termes clefs du sujet apparaît essentielle. Par exemple, plusieurs copies ont assimilé gestion des risques système d'informations, d'une part, et sécurisation des données, d'autre part. Ainsi, certains projets pédagogiques ont porté sur l'apprentissage de techniques informatiques de sécurisation des données sans considération du contexte plus large de la gestion des risques.

Troisièmement, l'introduction peut évoquer les nombreuses thématiques suggérées par le sujet mais doit aboutir à la formulation d'une problématique précise guidant le raisonnement.

Quatrièmement, le jury recommande vivement aux personnes candidates d'éviter tout catalogue de théories, et d'éviter de présenter celles dont le lien au sujet ne serait pas clair. Au contraire, il convient de mobiliser la théorie au service d'une démonstration ou d'une transposition pédagogique.

Le jury conseille aux personnes candidates de veiller à la pertinence de la théorie mobilisée pour répondre à la problématique retenue. À ce titre, les théories sur l'alignement stratégique ne sont pas toujours pertinentes et datent un peu. Le domaine des systèmes d'information regorge de théories, anciennes ou récentes, mais particulièrement éclairantes sur les risques, allant de l'intégration du SI et de l'information (Beaudry, Pinsonnault, 2005) à l'inadéquation des SI (Davison et al., 2020). La bibliographie du rapport comprend deux ouvrages explorant les grandes théories en SI et susceptibles d'intéresser les personnes candidates.

Cinquièmement, le jury conseille vivement un approfondissement de la partie pédagogique, notamment en expliquant ce que les étudiants peuvent faire et les objectifs d'apprentissage associés aux activités. Les enjeux liés à la gestion des risques sont nombreux et le jury est ouvert à tout dispositif pédagogique innovant (jeu sérieux, partenariat avec une entreprise ou encore étude de cas directrice par exemple) permettant aux apprenants d'appréhender la complexité de la gestion des risques. Il faut approfondir les aspects didactiques : comment enseigner les concepts liés au sujet aux étudiants ? Comment lever les obstacles spécifiques aux apprentissages des concepts du sujet ? Pour rappel, évoquer la taxonomie de Bloom, la pédagogie de projet ou le statut de l'erreur n'ont de sens que si cela est fait au service de la séquence d'apprentissage présentée.

De la même façon, le déploiement du dispositif pédagogique doit être précis : organisation de la séance, travail en groupe, modalités d'évaluation, enchaînement des séances, apport des séances à l'apprentissage et défis didactiques. Le jury recommande aux personnes candidates d'identifier les défis pédagogiques et didactiques propres au sujet. À ce titre, il invite les personnes candidates à affiner leur anticipation des enjeux didactiques et propose un article de référence sur ce sujet dans la bibliographie.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBLIOGRAPHIE

Gouvernance de l'information pour l'entreprise numérique processus, architectures, risques et pilotage. Balantzian, Gérard, 2013, Hermès sciences publications Lavoisier

Beaudry, A., and Pinsonneault, A. 2005. "Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation," MIS Quarterly (29:3), pp. 493-524.

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

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

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

Didactique du risque, Keradec Hervé, Testenoire Jean-Pierre, 2017, Economie et Management (164), pp. 1-7. Accessible via <https://eco-gestion.spip.ac-rouen.fr/?Didactique-du-risque>

OPTION E – PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : restauration, hôtellerie et tourisme

SUJET

Management de l'organisation dans le secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme

« *Entreprendre n'est pas gérer* ». Cette maxime attribuée à François Dalle institue une dichotomie dans la conduite des organisations, notamment celles relevant du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration (THR). Le contexte dans lequel ces organisations évoluent, leur degré de complexité ainsi que leur culture apparaissent comme des déterminants soutenant l'une ou l'autre de ces options, sans permettre d'établir aucune hiérarchie ni linéarité entre elles.

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

STATISTIQUES

Nombre de copies : 19	
Distribution des notes	
Moyenne	5,82
Note la plus élevée	13
Note la plus basse	1,75
Écart-type	3,44

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

Le traitement du sujet nécessitait de s'intéresser aux relations entre approche entrepreneuriale et managériale au sein des organisations dans le secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme.

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

1- Présentation du sujet

À l'origine, l'entrepreneur impulse le momentum organisationnel (Fayolle – Fillion). L'insertion de l'organisation sur le marché est à l'origine d'une multiplicité d'interactions avec des parties prenantes (Bonnafous-Boucher, Pesqueux). Progressivement, l'initiative entrepreneuriale est remplacée par l'approche managériale : La correction de l'imperfection du marché laisse sa place à l'optimisation des ressources utilisées.

Le secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration n'échappe pas à cette mouvance. Nouvelles Frontières, le Club Med sont autant d'exemples qui soutiennent cette vision.

Porter une attention à cette dynamique permet, d'une part, d'en expliquer la progression et, d'autre part, d'en favoriser potentiellement la prédiction.

Dans « la théorie de l'évolution économique » (1911), Joseph SCHUMPETER décrit le rôle premier de l'entrepreneur pour le capitalisme de marché et la dynamique économique : l'entrepreneur dynamise et fait évoluer la trajectoire d'activité de son organisation en prenant des risques récurrents et en particulier en développant des démarches d'innovation.

2- Analyse du sujet

D'un point de vue général, l'acte d'entreprendre peut être considéré, dans son acception la plus large, comme l'introduction d'un produit ou d'un processus sur un marché en, notamment, participant à une amélioration ou une innovation. La gestion se détache de cette approche pour se focaliser sur ce qui est afin d'obtenir une optimisation des différents flux qui l'anime. Ainsi l'organisation est-elle perçue à l'aune de sa dynamique et non en en termes de création ou d'innovation.

Ainsi est-on amené à porter une attention sur les déterminants de l'élan organisationnel ainsi que sur leur architecture. Cette analyse se déclinera selon deux approches :

- Une analyse de l'acte entrepreneurial en mettant en évidence ses caractères et conséquences.
- Une approche de la gestion comme conséquence de l'échec entrepreneurial.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

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

Sur la forme, une majorité des copies ne présente pas la structure requise pour cette épreuve du concours de l'agrégation. Dans l'introduction, les termes doivent être définis, la pertinence du sujet doit être précisée, la problématique doit être formulée et le plan doit être annoncé. Le développement comporte clairement deux parties, incluant chacune deux sous parties et contient

des éléments de démonstration qui permettent, dans la conclusion, de répondre clairement à la problématique posée. Le travail présenté doit être lisible et sans faute d'orthographe. Les deux parties : scientifiques et pédagogiques font l'objet d'un traitement inégal. Les candidats sont invités à s'exercer pour présenter un travail complet, incluant une évaluation, élément souvent absent.

Sur le fond, l'on constate une certaine indigence en matière de références théoriques et d'exemples. Les candidats sont invités à lire des ouvrages classiques du niveau Master en sciences de gestion et à consulter très régulièrement la presse spécialisée dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie-restauration (THR).

Il convient de ne pas transformer le sujet posé en éludant complètement une de ses composantes ; en l'occurrence l'approche entrepreneuriale.

S'agissant de la partie didactique et pédagogique

Une majorité des copies se montre lacunaire sur cette partie.

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

Le sujet pouvait être abordé dans les programmes de STS Tourisme et Management en hôtellerie restauration. Les propositions rencontrées portaient essentiellement des situations en classe de STS MHR, en référence au Pôle 5 ENTREPRENEURIAT EN HOTELLERIE RESTAURATION avec comme compétences clés

C5.1 – Formaliser un projet entrepreneurial en hôtellerie restauration

C5.1.1 – Définir le concept : l'offre de services proposée

C5.1.2 – Déterminer les besoins matériels, techniques (ingénierie), humains et financiers

La séquence à proposer concerne plutôt les compétences suivantes

C5.2 – Évaluer la faisabilité du projet entrepreneurial en hôtellerie restauration

Plus rares ont été les propositions positionnées en classe de STS Tourisme, plus particulièrement en atelier de professionnalisation, pour valoriser la transversalité de la thématique.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

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

ÉPREUVES D'ADMISSION

Première épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire

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

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

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

Coefficient 1.

Analyse économique appliquée aux organisations

SUJETS PROPOSÉS

- Les États face à la mondialisation de l'économie
- Équité et soutenabilité environnementale
- Fiscalité et pouvoir d'achat des ménages
- Marchés du travail et inclusion

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	81
Moyenne	7,17
Écart type	3,89
Note minimale	1
Note maximale	16
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	30
Comprises entre 5 et moins de 10	31
Comprises entre 10 et moins de 14	15
Égales ou supérieures à 14	5

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

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

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

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

Enfin, les prestations les moins satisfaisantes témoignent d'une maîtrise très insuffisante du socle scientifique des thèmes proposés, et plus généralement, de la discipline. Les échanges avec le jury ont confirmé ces lacunes.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Certaines prestations témoignent de lacunes importantes en sciences économiques. Quelques personnes candidates n'étaient pas en mesure de définir des notions pourtant simples comme l'État ou le pouvoir d'achat, tandis que ces mêmes personnes n'hésitaient pas à citer, sans les maîtriser, des théories économiques contemporaines bien moins évidentes. Les difficultés étaient aussi nombreuses pour rappeler la manière dont on mesure la création de richesses, les inégalités, la pauvreté, etc. alors que ces notions sont abordées dans les classes dans lesquelles une personne agrégée est amenée à intervenir. Le jury souhaite donc insister sur le fait que toute personne candidate à l'agrégation se doit de maîtriser les connaissances scientifiques de base de la discipline avant d'aller plus avant dans son travail de préparation.

Au-delà de ce socle disciplinaire, les personnes candidates ne semblent pas s'être appropriées les trois thèmes du programme alors qu'ils constituaient les bases des réflexions pour les sujets proposés lors de cette session. Il est donc nécessaire pour la session 2023 que les notions et mécanismes de base de chaque thème aient bien été assimilés. Mais il faut aussi être en mesure de les mobiliser efficacement et de les restituer clairement.

Les graphiques sont fréquemment utiles pour expliquer la formation d'un prix ou les effets d'un choc qui affecte un marché (graphique offre / demande) ; ou encore pour détailler les effets de politiques conjoncturelles (graphiques du modèle IS-LM). Il est donc indispensable d'être en mesure de mobiliser l'outil graphique pour appuyer ses raisonnements. Le jury conseille aux personnes candidates de préparer en loge tous les graphiques dont ils auront besoin ensuite, car le stress accroît substantiellement le risque de se tromper lors de l'oral si cela est improvisé.

Le jury note une diminution appréciable du nombre de personnes candidates qui reprennent, sans précaution aucune, tout ou partie d'un autre exposé ou d'un document qu'ils auraient eu en leur possession dans leur malle. De plus en plus de personnes fournissent un effort plus important pour construire une réflexion personnelle, leur permettant de mieux s'adapter aux sujets proposés.

Les 20 minutes d'échange avec le jury permettent de préciser certains arguments ou mécanismes mentionnés par la personne candidate. Cette phase est donc déterminante dans l'évaluation de la prestation car elle permet de s'assurer que tous les éléments mobilisés lors de l'exposé sont bien maîtrisés. Mais cet échange permet aussi au jury d'apprécier la capacité de la personne candidate à construire un raisonnement structuré en s'appuyant sur les questions qui lui sont posées. Or, trop de prestations sont asymétriques, comme si tous les efforts avaient été fournis lors de l'exposé, et comme s'il ne restait plus d'énergie pour l'échange avec le jury. Que ce soit lors de la préparation de cette épreuve tout au long de l'année, ou bien juste avant d'entrer en salle, il est indispensable de se remémorer que l'exposé n'est que l'une des deux phases de cette épreuve.

En outre, si une personne candidate cite des notions ou des mécanismes qu'elle ne maîtrise pas, le jury s'en rendra rapidement compte lors de cet échange. Il est donc conseillé de bien travailler les théories les plus importantes tout au long de l'année, et de s'assurer que l'on est en mesure de les expliquer comme cela sera demandé le jour venu.

Pour finir, les prestations attestent souvent d'un manque de compréhension des sciences économiques. Certains exposés opposent la théorie et les faits de manière caricaturale. Si tel est l'objet de la démonstration des personnes candidates, et sous réserve que cela est pertinent pour le sujet proposé, il faut s'assurer que l'on dispose des connaissances épistémologiques adéquates. Pour cela, ils pourront notamment s'appuyer sur l'ouvrage de Claude Mouchot *Méthodologie économique* ; ou plus récemment sur l'ouvrage de Dani Rodrik *Peut-on faire confiance aux économistes ?*

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le plus souvent le temps est bien géré par les personnes candidates. Mais il peut arriver que quelques exposés soient inutilement longs. La durée de 40 minutes pour l'exposé est une borne maximale qui ne doit pas être une cible. Il peut aussi arriver que certaines introductions occupent près de la moitié du temps de l'exposé. Si l'introduction est effectivement un élément déterminant dans l'évaluation de la capacité des personnes candidates à structurer leur pensée, sa place prépondérante dans l'exposé témoigne souvent d'un manque de connaissances de fond, ou d'une incapacité à répartir les arguments avec pertinence.

Les problématiques proposées sont souvent trop vagues (« dans quelle mesure... », ou encore « quels sont les enjeux de... ») ou trop descriptives (« comment... »). Ces formulations traduisent le plus souvent une incapacité à poser clairement la question à laquelle les personnes candidates vont répondre et /ou une incapacité à problématiser le sujet. Or, si le travail préparatoire a bien été mené, la problématique doit découler de la mise en tension du sujet. Peut-être pourrait-il être utile de se projeter devant une classe et de se demander quel(s) problème(s) le sujet pose.

Les personnes candidates doivent faire l'effort de proposer un plan cohérent et clair. Les titres doivent *a minima* pouvoir être compris par le jury. Plus encore, ils doivent pouvoir l'être par des élèves si le thème était abordé en classe.

Pour éviter tout risque de hors-sujet, les titres devraient systématiquement être liés à tous les termes du sujet. Ils doivent résumer en quelques mots la partie de la réponse que la personne candidate souhaite apporter au sujet.

Il est conseillé aux candidates et aux candidats de relire leurs diapositives lorsqu'ils sont en loge afin d'éviter les fautes d'orthographe et de syntaxe.

Quelques rares personnes candidates se contentent de lire leurs notes. Au-delà de l'absence de dynamisme de ces exposés, cela témoigne d'une réelle difficulté à transmettre efficacement des connaissances, compétence pourtant essentielle d'une personne agrégée.

Il n'est pas nécessaire de se précipiter pour répondre aux questions posées par le jury. Lorsque l'on n'est pas certain de bien les avoir comprises, il peut être intéressant de les reformuler. Puis, il faut essayer de proposer une réponse structurée autour de quelques axes clefs. Il ne faut pas hésiter à dire expressément lorsque les éléments de réponse n'ont pas été identifiés. Le jury pourra alors essayer de faire raisonner les personnes candidates, ou bien passer à une autre question. En revanche, il faut proscrire les discours trop longs qui chercheraient à masquer une absence de réponse. Cette perte de temps et d'énergie est préjudiciable pour la personne évaluée.

Plus globalement, le jury valorise les capacités à transmettre des connaissances. Il faut donc être actif, savoir interagir et faire preuve d'acuité lors de l'échange avec le jury.

OBSERVATIONS SUR LA PRÉPARATION DE CETTE ÉPREUVE

Une partie des personnes candidates semble découvrir cette épreuve trop tardivement dans leur préparation. Cela ne leur permet pas de maîtriser les concepts économiques les plus importants. Cela

se traduit aussi par de nombreux problèmes de gestion du temps en loge, et par des difficultés à construire une réflexion structurée. Ces fragilités sont encore plus manifestes lors de l'échange avec le jury. Nous ne saurions que trop conseiller de commencer ce travail de fond et méthodologique dès le début de la préparation au concours, et pas seulement une fois que les épreuves écrites sont terminées.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

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

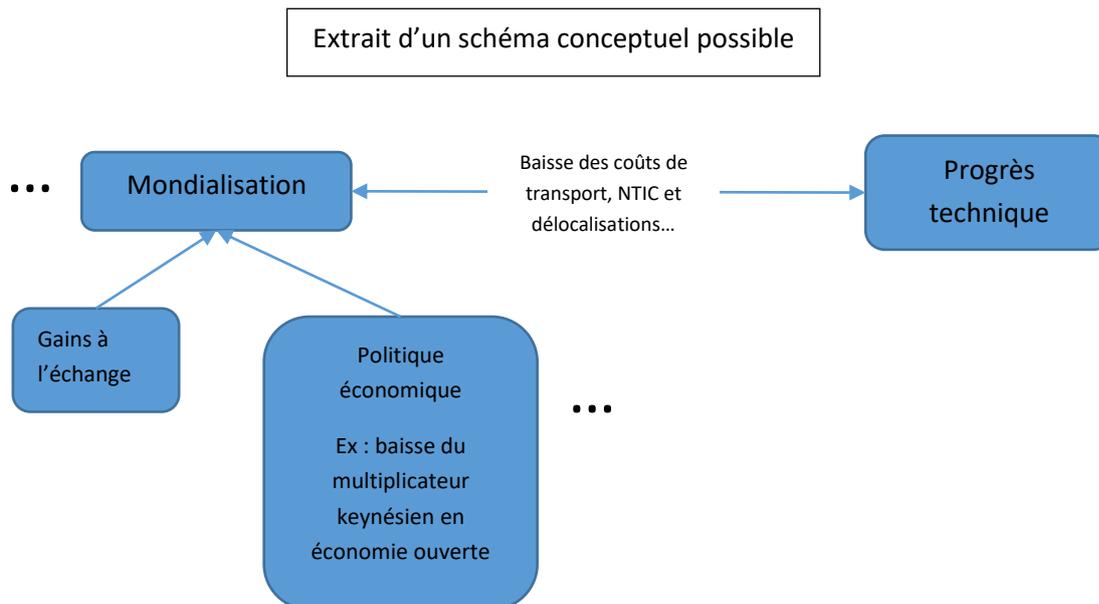
Acquérir le contenu scientifique requis pour cette épreuve

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

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

Une fois ce travail d'acquisition des connaissances du socle disciplinaire effectué, les personnes candidates pourront davantage se concentrer sur les thèmes de la session (« la mondialisation », « économie et environnement », « inégalités / pauvreté » pour la session 2022). Cette démarche pourra être décomposée en deux temps :

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



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

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

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

Pour finir, une personne candidate doit pouvoir fournir des ordres de grandeur pour les principales variables macroéconomiques (taux de croissance, taux de chômage, inflation, etc.), mais aussi pour les variables économiques les plus importantes des thèmes proposés. Par exemple, concernant la

mondialisation, il faudra savoir avec quels pays la France échange le plus, expliquer dans les grandes lignes la composition du solde extérieur français et l'évolution de ce solde, l'impact de ce solde sur la position extérieure nette française, etc. Il sera ensuite nécessaire d'expliquer ces faits et de les contextualiser en s'appuyant notamment sur l'histoire des faits économiques. Ce travail intervient à chacune des étapes précédentes (acquisition du socle, travail thématique, lectures complémentaires). Ces éléments factuels nourriront les réflexions des personnes candidates, feront émerger de nouveaux questionnements, permettront de se familiariser avec les documents statistiques les plus fréquemment rencontrés, et permettront d'illustrer les prestations le jour du concours.

Le jury souhaite insister sur l'importance de l'ordre des conseils dispensés aux candidates et aux candidats : acquisition du socle disciplinaire – travail sur les thématiques – lectures complémentaires. Pour ne donner qu'un exemple, l'on ne peut appréhender les effets redistributifs de la fiscalité que si l'on maîtrise au préalable le comportement des ménages et des entreprises, le fonctionnement des marchés ainsi que l'articulation entre les variables macroéconomiques affectées par la fiscalité.

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

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

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

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

Étape 1 : la définition des termes du sujet. Les premières minutes dans la salle de préparation doivent permettre de définir précisément les termes du sujet. Cette étape est essentielle car elle conditionne les frontières de la réflexion qui sera menée. Ce travail est aussi l'occasion d'identifier les différentes dimensions d'un concept. Ainsi, le concept de « mondialisation » recouvre les échanges de biens et services. Mais cela inclut aussi les échanges de capitaux, de connaissances, de personnes, le déploiement de nouvelles formes de gouvernance mondiales, etc. Puisque les personnes candidates ont accès à leur documentaion (papier ou numérique) lors de la préparation, nous leur conseillons d'y inclure un dictionnaire ou un lexique d'économie. Il évitera bien des approximations ensuite. Ces définitions ne sont pas une fin en soi. Elles doivent réellement enrichir l'analyse ensuite. Par exemple, lors de cette session 2022, il fut souvent frustrant de voir que nombre de personnes candidates connaissaient bien les différentes dimensions de la mondialisation citées précédemment, mais n'abordaient que les échanges de biens et services dans leur développement.

Étape 2 : la mise en tension du sujet. La deuxième phase du travail préparatoire permet de mieux cerner les questions posées par le sujet. Cette réflexion permet de mettre en tension le sujet, de mieux en comprendre les enjeux pour différents pays et pour différentes périodes. Par exemple,

l'ouverture des économies est l'un des leviers de croissance, notamment pour les économies émergentes comme la Chine. Mais en développant les interdépendances, l'ouverture des économies favorise aussi la propagation des chocs économiques et peut contraindre les leviers d'action de l'État.

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

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

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

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

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

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

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

n'est donc en aucun cas un rite machiavélique. Il faut au contraire chercher à s'appuyer sur les questions posées pour affiner son analyse ou pour la compléter.

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

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

Sujet : Les États face à la mondialisation de l'économie

Document 1 : Position extérieure de la France 2020

Source

publications.banquefrance.fr/sites/default/files/medias/documents/bdp2020_rapport_annuel.pdf

T2 Exportations et importations de biens et de services
(en milliards d'euros et en %)

	2019	2020
Biens		
Exportations	533,6	441,1
Croissance en %	2,7	- 17,3
Importations	580,2	501,0
Croissance en %	1,7	- 13,7
Services		
Exportations	264,7	222,9
Croissance en %	3,2	- 15,8
Importations	240,7	206,5
Croissance en %	3,7	- 14,2

Source : Banque de France.

T11 Position extérieure de la France à fin 2020
(en milliards d'euros et en % du PIB)

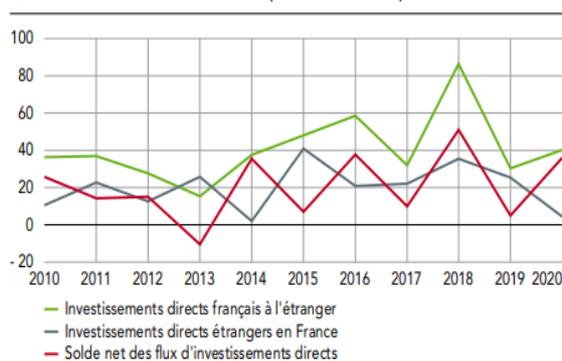
Investissements directs (valeur mixte) ^{a)}	475,9
Français à l'étranger	1 261,4
Étrangers en France	785,4
Investissements de portefeuille	- 975,7
Avoirs (résidents sur titres étrangers)	2 697,6
Engagements (non résidents sur titres français)	3 673,3
Instruments financiers dérivés	- 98,7
Prêts et emprunts	- 280,1
Avoirs de réserve	183,0
Position extérieure nette	- 695,5
En % du PIB	- 30,2
Dettes extérieures nettes hors avoirs de réserve	- 1 223,9
En % du PIB	- 53,1

T6 Ventilation géographique des échanges de biens et de services en 2020 (selon l'origine, en milliards d'euros)

	Exportations	Importations	Soldes
Allemagne	84,3	103,5	- 19,3
Belgique	46,9	44,3	2,6
Pays-Bas	29,5	33,4	- 3,9
Italie	42,5	48,4	- 5,9
Espagne	39,6	48,4	- 8,8
Zone euro	290,7	336,8	- 46,1
Union européenne	331,7	385,2	- 53,5
Royaume-Uni	52,3	42,8	9,5
États-Unis	61,0	51,6	9,4
Suisse	26,5	20,2	6,3
Chine	29,9	57,1	- 27,2
Japon	9,5	9,7	- 0,1
Brésil	4,2	3,4	0,9
Russie	7,8	6,3	1,6
Inde	8,2	6,9	1,3
Monde	664,0	707,5	- 43,5

Source : Banque de France.

G4 Flux d'investissements directs (en milliards d'euros)



Source : Banque de France.

Document 2 : Les chaînes de valeur mondiales

Source : Ariell Reshef & Gianluca Santoni (2020), « Chaînes de valeur mondiales et dépendances de la production française », *La lettre du CEPII*, n°409, juin.

L'assemblage de l'Airbus A380 à Toulouse fournit un premier exemple des interdépendances, au niveau de la production d'un bien final. Pour s'en tenir aux principaux composants, les arrêts de production consécutifs au confinement en Allemagne ont perturbé l'approvisionnement des fuselages avant et arrière ; ceux au Royaume-Uni ont réduit l'approvisionnement des ailes ; ceux en Espagne ont limité l'approvisionnement d'une partie de la queue. Tout cela a affecté la production en France :

lorsque ces produits intermédiaires n'arrivent pas, la production à Saint-Nazaire (nez) et à Nantes (caissons centraux des ailes) ne peut avoir lieu, tout comme l'assemblage « en aval » du bien final – l'A380 – à Toulouse, même quand les responsables locaux décident de reprendre une activité normale. En outre, la construction de ces grands composants sur les sites respectifs nécessite elle-même des produits intermédiaires provenant d'autres pays, dans des secteurs variés de l'industrie et des services. Par conséquent, la production à Toulouse est affectée par les réductions de l'offre dans de nombreux pays.

Document 3 : Les paradis fiscaux

Source : Vernier Éric, Houanti L'Hocine, Chevallier Matthieu, « Les paradis fiscaux : de la corruption au développement », *Revue internationale et stratégique*, 2021/2 (N° 122)

« Autorité souveraine d'un genre nouveau », « tyrannies privées », les entreprises multinationales sont souvent critiquées et jugées moralement pour leurs pratiques. Pourtant, elles affirment respecter le droit et prônent les vertus de la concurrence libre et non faussée. Selon ce principe, l'évasion fiscale, exception qui constituait un avantage financier il y a peu, s'est généralisée, devenant même la règle. Cette nouvelle règle porte en elle des conséquences importantes dans l'équilibre financier mondial. Ces flux financiers illicites s'accumulent généralement dans les paradis fiscaux et judiciaires (PFJ). Selon les estimations d'A. Alstadsæter, N. Johannesen et G. Zucman, 44 % de la richesse financière africaine y serait ainsi détenue. Cette part, considérable, est à mettre en regard des 11 % estimés pour l'Europe et des 4 % pour les États-Unis. Sous l'effet de la mondialisation et de l'accélération des échanges qu'autorisent les nouvelles technologies, cette portion a crû considérablement au cours des dernières décennies et continue d'augmenter inexorablement, dépouillant le continent africain. Selon l'OCDE, cette fuite priverait les États africains de 17 milliards de dollars de revenus fiscaux chaque année. Cet argent manque aux finances publiques de ces pays, qui se retrouvent dans l'incapacité de financer des services publics essentiels, dont pâtissent les plus vulnérables, jusqu'à la prévalence de mortalité infantile. Plus encore, ces États sont conduits à un endettement excessif, annihilant toute possibilité d'investissement et de développement. Cette fuite mène à une instabilité économique et politique, encourageant l'installation de systèmes kleptocratiques, au détriment de la démocratie.

Document 4 : La taxation des multinationales

Source : Fiscalité : accord à l'OCDE sur un nouveau système de taxation des multinationales. Par Challenges.fr [07.2021](https://challenges.fr/actualites/fiscalite/accord-ocde-sur-un-nouveau-systeme-de-taxation-des-multinationales)

130 pays, mais pas l'Irlande, sont parvenus jeudi à un accord sur une réforme de la taxation des multinationales, prévoyant notamment la mise en place d'un impôt minimum sur les bénéfices "d'au moins 15%", a annoncé l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

"Après des années de travaux et de négociations intenses, ce paquet de mesures historique garantira que les grandes entreprises multinationales paient leur juste part d'impôts partout dans le monde", a déclaré M. Cormann, le secrétaire général de l'OCDE qui pilote ces négociations.

Un petit groupe de pays, dont l'Irlande et la Hongrie, très réticents à la proposition d'accord qui était en négociation, n'ont pas signé la déclaration conclue ce jour, selon la liste fournie par l'Organisation.

La déclaration commune, qui se base sur l'accord conclu au G7 début juin, prévoit aussi de répartir de manière "plus équitable" les bénéfices entre les pays où sont installés les sièges des entreprises et ceux où elles réalisent effectivement leur activité, même sans présence physique. Ce volet vise notamment les géants du numérique.

Document 5 : Le trilemme de la mondialisation

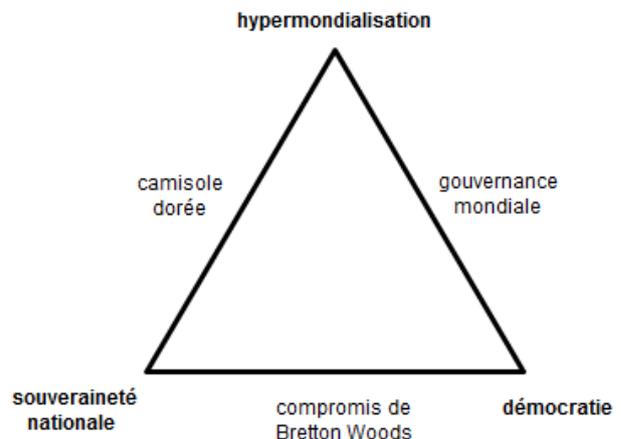
Source : Dani Rodrik Harvard University

https://rodrik.typepad.com/dani_rodriks_weblog/2016/06/brexit-and-the-globalization-trilemma.html

J'ai tout d'abord pensé au trilemme de la mondialisation lorsque l'on m'a demandé de contribuer à un numéro spécial du Journal of Economic Perspectives en 2000, où on m'a demandé de spéculer à propos de la nature de l'économie mondiale un siècle plus tard. Je l'ai présenté comme l'analogie politique du trilemme macroéconomique en économie ouverte que les économistes connaissent bien (le fameux triangle des incompatibilités selon lequel nous ne pouvons avoir simultanément une indépendance de la politique monétaire, une mobilité des mouvements de capitaux et une fixité du taux de change). J'ai ensuite pensé, et pense toujours, que cela va de plus en plus façonner l'évolution de l'économie politique du monde.

A ce moment-là, je voyais l'Union européenne comme la seule partie de l'économie mondiale qui pourrait réussir à combiner l'hypermondialisation (le "marché unique") avec la démocratie (...). J'ai développé la même idée, mais avec plus de réserves, dans mon ouvrage *The Globalization Paradox* publié en 2011. Mais maintenant je dois admettre que j'avais tort (...). La manière par laquelle l'Allemagne et en particulier Angela Merkel ont réagi à la crise en Grèce et dans d'autres pays endettés a enterré toute chance d'une Europe démocratique. Elle aurait dû présenter la crise comme une crise d'interdépendance (par exemple en déclarant "nous avons tous contribué à l'émergence à la crise et nous devons tous combattre pour la vaincre"), en l'utilisant comme une opportunité pour faire un bond en avant vers une plus grande unification politique. Au lieu de cela, elle a ramené la crise à une question de morale, en opposant un Nord responsable à un Sud paresseux et dépensier, en considérant que la crise devait être traitée par des technocrates européens qui ne rendent de comptes à personne et qui préconisent des remèdes économiques désastreux.

Tout cela est quelque chose que j'ai évidemment essayé de mettre en lumière avec mon "trilemme politique de l'économie mondiale", reproduit ci-contre :

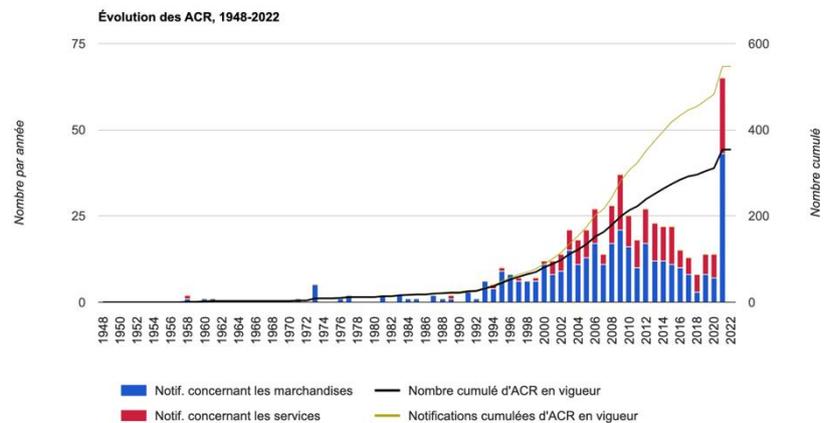


Document 6 : Les accords commerciaux régionaux évoluent

Source : <https://www.oecd.org/fr/echanges/sujets/accords-commerciaux-regionaux/>

Les accords commerciaux régionaux (ACR) représentent aujourd'hui plus de la moitié des échanges internationaux, et se mettent en place parallèlement aux vastes accords multilatéraux de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). Ces dernières années, de nombreux pays ont cherché à créer de nouveaux accords commerciaux bilatéraux et régionaux – souvent plus modernes et plus progressistes – afin d'accroître les échanges et stimuler la croissance économique. Cette multiplication des ACR témoigne en partie d'une demande d'intégration plus poussée que ne le permettaient auparavant les accords multilatéraux. Le champ des ACR s'étend aujourd'hui au-delà du cadre des règles multilatérales déjà en place. Ils couvrent des domaines – investissement, mouvement des capitaux et des personnes, concurrence et entreprises publiques, commerce électronique, lutte contre la corruption et droits de propriété intellectuelle, par exemple – qui constituent des enjeux essentiels pour l'action

publique et dont il faut désormais tenir compte sur des marchés aujourd'hui toujours plus interconnectés. Les initiatives « méga-régionales » sont d'une importance sans précédent, offrant un accès préférentiel aux marchés de leurs membres en cherchant à établir des accords commerciaux plus adaptés et modernes permettant une intégration profonde et globale des marchés. De nombreux ACR comportent des éléments qui renforcent la coopération en matière de réglementation et permettent de créer de nouveaux débouchés, alors même que les participants doivent faire face à des obstacles structurels dans leur propre économie. Les nouvelles générations d'ACR cherchent à aller encore plus loin. En effet, les pays qui souhaitent prendre part aux marchés mondiaux et en tirer profit devront intégrer plus efficacement les mesures en faveur des échanges et de l'investissement dans leurs programmes généraux de réformes nationales.



Document 7 : Guerre commerciale USA - Chine

Source : Manuel de géopolitique. Enjeux de pouvoir sur des territoires, Lasserre Frédéric, Gonon Emmanuel, Mottet Éric. Paris, Armand Colin, « U », 2020, p. 305-348.

Depuis janvier 2018, les États-Unis et la Chine se livrent une guerre commerciale. Pendant la campagne électorale américaine de 2016, le candidat Trump accusa Pékin « de violer les États-Unis » et d'être le « plus grand voleur de l'histoire du monde ».

En mars 2018, Donald Trump signe un décret instaurant des droits de douane de 25 % sur les importations d'aluminium et de 10 % sur celles d'acier. Le 22 mars, il ajoute que 1 300 produits chinois (écrans plats, armes, satellites, matériel médical, pièces automobiles et batteries) vont voir leurs droits de douane augmenter de 60 milliards de dollars. En représailles, Pékin annonce une liste de 128 produits américains taxés à hauteur de 3 milliards de dollars en retour et elle définit une autre liste de produits (pour un volume d'échanges de 50 milliards de dollars environ), mesure qui touche notamment le soja, la viande bovine, le coton, le tabac, le whisky, le secteur automobile et aéronautique. En juillet 2018, les nouveaux droits de douane américains de 25 % entrent en vigueur et concernent 818 produits chinois. C'est ainsi près de 34 milliards d'importations chinoises qui sont visées sur les 50 milliards annoncés initialement par le président Trump.

En mai 2019, et en dépit de négociations entre les deux pays, le président américain annonce la mise en place d'une augmentation de 25 % sur 200 milliards d'importations américaines ; la Chine annonce alors un mois plus tard la mise en place de nouveaux droits de douane sur 60 milliards de volumes d'importations venant des États-Unis.

La partie de « poker menteur » finit par s'achever en décembre 2019 : Pékin finit par renoncer à de nouveaux droits de douane qui auraient dû frapper des produits américains en janvier 2020. De son côté, l'administration Trump suspend toute nouvelle surtaxe sur les biens chinois aux États-Unis en échange de l'engagement de Pékin à acheter, notamment, davantage de produits agricoles américains.

L'accord commercial conclu le 15 janvier 2020 scelle ces engagements : la Chine s'engage à augmenter ses importations depuis les États-Unis pour une valeur de 200 milliards de dollars sur deux ans et les États-Unis s'engagent à réduire les droits sur 120 milliards de dollars d'importations depuis la Chine. Mais cet accord ne règle pas tous les problèmes, puisqu'en particulier, rien n'est dit concernant les subventions que la Chine distribue pour favoriser ses exportations. On doit donc parler de trêve plutôt que de paix.

Document 8 : Attractivité des territoires

Source : <https://www.senat.fr/rap/r00-386/r00-386.html>

Pour accroître l'attractivité de leur territoire, les États doivent jouer sur les différents paramètres qui rentrent en ligne de compte dans les décisions d'implantation dans tel ou tel pays. Ces critères varient selon qu'il s'agit d'entreprises, de personnes physiques ou de capitaux. Au sein de chacune de ces catégories, les critères diffèrent, également, selon les secteurs concernés et les objectifs poursuivis.

Si l'on met de côté les capitaux qui répondent essentiellement à des critères de rentabilité financière, et les catégories de personnes très spécifiques comme les universitaires, et que l'on se concentre sur les activités entrepreneuriales, on peut alors distinguer deux séries de critères.

La première série correspond à des indicateurs stratégiques liés à la taille du marché et à son dynamisme, voire à l'existence de sources d'approvisionnement en matières premières et la qualité des infrastructures. Toutes les études sur les investissements directs à l'étranger soulignent l'importance de ces données stratégiques. Entre pays développés, les décisions d'implantation correspondent d'abord à des logiques de stratégie commerciale et industrielle. L'engouement des entreprises des secteurs des nouvelles technologies de l'information pour les États-Unis peut s'expliquer très largement, par l'avance considérable de ce pays, qui représente à lui seul plus de 60 % du marché mondial des technologies de l'information et, dans certains créneaux spécialisés, plus de 80 % de ce marché.

La deuxième série de critères correspond à des indicateurs fiscaux, juridiques et sociaux. Fiscalité des entreprises et des personnes, charges sociales, stabilité du cadre réglementaire, attitude des administrations, flexibilité du marché du travail, coût et productivité de la main-d'œuvre, sont autant de critères objectifs sur lesquels se fondent des décisions d'implantation.

[...] Leurs appréciations diffèrent, également, selon que l'implantation concerne un siège social, pour lequel les aspects juridiques et fiscaux sont essentiels, un centre de recherche fondamentale, pour lequel la qualification des salariés est le critère essentiel ou une unité de production pour laquelle entrent en jeu à la fois la proximité d'un marché porteur, la compétitivité des salariés et la qualité de l'environnement entrepreneurial.

A ces critères objectifs il faut ajouter des critères plus subjectifs, liés à l'image que véhicule chaque pays. La polarisation des activités financières à Londres illustre ce processus, que certains appellent un « effet de place ». La dynamique de l'économie américaine en matière de nouvelles technologies participe également du même processus.

Cette nouvelle compétition économique se joue donc sur un ensemble de critères très larges et engage des processus dont les États n'ont qu'une maîtrise très relative. Dans la mesure où cette concurrence porte *IN FINE* sur la performance globale des territoires, l'ensemble de la politique économique des États est concernée. Il leur faut, à la fois, assurer un cadre macro-économique stable, des coûts de production compétitifs, des systèmes de financement abondants, des infrastructures performantes, un marché du travail flexibles, une main d'œuvre formée.

Document 9. La guerre des monnaies

SOURCE : CHRONIQUE DE MARTIN WOLF, EDITORIALISTE AU FINANCIAL TIMES. PAR LE MONDE.
PUBLIE LE 4 OCTOBRE 2010

« *Nous assistons à une guerre internationale des devises, à un affaiblissement général des monnaies. C'est une vraie menace pour nous car cela affaiblit notre compétitivité.* » Que Guido Mantega, le ministre des finances brésilien, se plaigne ainsi de la situation actuelle est parfaitement compréhensible.

Dans une période de faiblesse de la demande, les émetteurs de devises de réserve s'engagent dans l'expansion monétaire tandis que ceux qui n'en émettent pas réagissent en intervenant sur leur monnaie. Ceux qui, comme le Brésil, ne comptent pas parmi les premiers et préfèrent ne pas imiter les seconds voient leur monnaie s'envoler. Et ils en redoutent les conséquences.

Ce n'est pas la première fois que surviennent de tels conflits entre monnaies. Il y a vingt-cinq ans, en septembre 1985, les représentants des gouvernements français, ouest-allemand, japonais, américain et britannique, réunis au Plaza Hotel de New York, convinrent d'œuvrer ensemble pour une dépréciation du dollar américain.

Quelques années plus tôt, en août 1971, le président des Etats-Unis, Richard Nixon, avait imposé une surtaxe de 10 % sur les importations et mettait fin à la convertibilité du dollar en or. Ces deux événements traduisaient la volonté des Américains de déprécier le dollar. Ils souhaitent la même chose aujourd'hui. Mais les circonstances ont changé. Le centre de l'attention générale n'est pas un allié docile comme le Japon, mais la deuxième superpuissance mondiale : la Chine. Et quand deux éléphants de cette taille se battent, il est presque inévitable que les spectateurs se fassent piétiner.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Définition des termes clefs du sujet et de ses frontières

Les deux termes clefs du sujet étaient « États » et « Mondialisation ». Au sens de la comptabilité nationale, l'État est une unité institutionnelle parmi les administrations publiques (APU). Plus précisément, l'État appartient à l'administration publique centrale (APUC). Il est chargé d'administrer les services centraux et de définir la politique économique pour le pays. L'État est caractérisé par sa structure institutionnelle mais aussi par les moyens dont il dispose pour atteindre ses objectifs. Un État est plus ou moins démocratique, il coopère ou se coordonne avec d'autres États, il peut céder une partie de sa souveraineté à une autre institution publique (document 5). Un État dispose du pouvoir de mettre en place un système de prélèvement fiscal sur les opérations économiques qui ont lieu sur son territoire ou qui concerne des agents économiques qui dépendent de son territoire. La fiscalité est un moyen de financer des dépenses publiques mais elle est aussi, en soi, un outil pour modifier certains comportements économiques (comme pour la fiscalité écologique). Grâce à cette source de financement, l'État peut assurer ses fonctions régaliennes et ses fonctions sociales, ou bien encore déployer des politiques sectorielles, des politiques d'innovation, etc. Pour Musgrave (1959), l'État intervient dans l'allocation des ressources et dans la stabilisation de l'activité économique. Il assure également une fonction sociale de redistribution. Ces trois fonctions ne sont pas mutuellement exclusives. Ainsi, la hausse du pouvoir d'achat des personnes les plus pauvres répond à l'objectif social, mais elle peut aussi être aussi un moyen de lever leur contrainte de liquidité, ce qui leur permettra de consommer plus, contribuant ainsi à la relance de l'économie dans un contexte d'insuffisance des débouchés (suite à la crise mondiale des *subprimes* par exemple). Par ailleurs, une politique d'accès à l'éducation est un outil de développement du progrès technique sur un territoire,

mais elle est aussi un outil social afin de réduire les inégalités et d'atténuer les conséquences sociales de la mondialisation et du progrès technique. Il est aussi d'usage de distinguer les politiques conjoncturelles et les politiques structurelles. Cette distinction permet de classer les outils de politique économique selon leur capacité à influencer l'activité économique à court terme pour la politique conjoncturelle, ou à long terme pour la politique structurelle. Parmi les outils de la politique conjoncturelle, nous trouvons la politique budgétaire et la politique monétaire. Mais ces deux politiques peuvent aussi avoir des effets à long terme. Par exemple, les questions liées à la soutenabilité de la dette publique (particulièrement pour les pays émergents), à la répartition des compétences budgétaires, au soutien à la recherche et développement, etc. ont des effets à long terme sur l'économie. En outre, en stabilisant l'inflation, la politique monétaire ancre les anticipations, crée un cadre propice à l'investissement (notamment l'investissement étranger sur le territoire national). Une discussion pouvait ici être menée car l'État n'a pas toujours la maîtrise de la politique monétaire selon le degré d'indépendance de la banque centrale. Par ailleurs, dans les économies ouvertes, la politique monétaire ne peut pas être complètement autonome selon le régime de change choisi, selon les conséquences du taux de change sur le prix des biens et services (et donc sur l'objectif d'inflation des banques centrales) et selon le risque que cela fait courir concernant les flux de capitaux.

La mondialisation est définie comme une internationalisation et une interpénétration croissante des économies (Mucchielli 2008). Pour Mucchielli, la mondialisation décrit l'ouverture croissante des marchés de biens et de services, du système financier, des entreprises et des secteurs d'activité, de la technologie et de la concurrence. Nous pouvons ajouter que la mondialisation concerne également les flux de personnes et la gestion croissante des biens publics et des biens communs à l'échelle mondiale. La mondialisation actuelle ne peut donc être pensée indépendamment des différentes formes de gouvernance mondiale existantes. De plus, l'usage du singulier dans le sujet (« de l'économie ») laissait entendre que l'économie était déjà mondialisée. Or, il fallait nuancer cela car il subsiste des pratiques protectionnistes (tarifaires et non-tarifaires), et car la mobilité des capitaux n'est pas parfaite (manque de diversification des portefeuilles de titres, French et Poterba 1991, De Marco et al. 2021).

Sen (2001) rappelle que la mondialisation n'est pas plus un phénomène nouveau, et qu'elle n'est pas un phénomène occidental. Sen souligne que dès le 13^{ème} siècle la stabilité politique sur le continent eurasiatique a favorisé les échanges entre l'est et l'ouest. Si cela concernait encore peu les échanges de marchandises car le transport était long, coûteux et risqué, cela a néanmoins permis à l'Europe de s'imprégner des sciences et de la technologie chinoise, et des mathématiques indiennes et arabes. Cohen (2004) évoque trois mondialisations : l'ère des conquistadores ; le 19^{ème} siècle ; l'ère actuelle. O'Rourke et Williamson (2001) estiment que les échanges ont augmenté de 3,53 % en moyenne par an entre 1800 et 1899, tandis que ces échanges ont augmenté de 2,44 % par an en moyenne entre 1900 et 1992. Rourke (2002) indique que le processus de mondialisation le plus marqué eut lieu entre 1870 et la première guerre mondiale avec une forte hausse de la mobilité des facteurs, et une baisse significative des barrières aux échanges entre les continents. Plus précisément, Allegret et Le Merrer (2007) proposent de scinder la période récente en deux sous-périodes. La première, de la fin des années 70 à la crise de 2000-2001 ; et la seconde depuis 2003-

2004. La première période se caractérise par une extension de l'économie de marché (Europe de l'est, Russie, Chine), et par une ouverture économique et financière croissante. La seconde période (depuis 2000) est marquée par un impact croissant des technologies de l'information et de la communication ; une plus grande prise en compte des conséquences de la croissance et de la mondialisation sur les agents économiques ; une expansion accélérée des pays émergents et enfin une plus grande fragmentation des processus productifs au sein des entreprises (Baldwin 2006). Cette division internationale des processus productifs développe les échanges de tâches (*trading tasks*) entre les pays (Grossman et Rossi-Hansberg 2006). L'émergence d'une troisième révolution industrielle est marquée par des délocalisations qui affectent de plus en plus les services (Blinder 2006). Enfin, pour Lipsey (2001), cette nouvelle vague de mondialisation est marquée par une très forte hausse des flux de capitaux.

Cette interpénétration croissante des économies les rend plus fragiles et conduit à une diffusion à plus grande échelle des chocs macroéconomiques et sectoriels. Ainsi, les crises deviennent mondiales comme en atteste la propagation de la crise des *subprimes*. De plus, Bénassy-Quéré (2014) montre que les crises de change deviennent très fréquentes dans les années 80 (notamment dans les économies émergentes), mais aussi dans les années 90 (du fait de la libéralisation des flux de capitaux).

Un cas particulier de la mondialisation concerne les accords commerciaux régionaux (ACR). Ces accords contribuent à développer les échanges entre les pays signataires d'un accord, et en ce sens ces accords nourrissent le processus de mondialisation des économies. Toutefois, cela lèse les pays tiers à cet accord. En ce sens, les ACR créent une forme de protectionnisme à l'égard de ces pays tiers.

Réflexion préliminaire et mise en tension du sujet

Il était possible de démarrer sa réflexion autour de trois constats sensiblement différents.

En termes de croissance (dimension structurelle), constater tout d'abord que des pays émergents comme la Chine ou l'Inde ont basé leur modèle de croissance sur les échanges avec le reste du monde. La mondialisation en ce sens est un levier mobilisé par les États pour leur permettre d'enclencher le processus de décollage économique.

En termes de fluctuations (dimension conjoncturelle), la crise des *subprimes*, initialement étatsunienne, est devenue mondiale du fait des interdépendances commerciales et financières avec les autres pays. Il était aussi possible de s'appuyer sur les crises ayant affecté les pays émergents comme la crise asiatique à partir de 1997, la crise mexicaine de 1994-1995, etc.

En termes de gouvernance (dimension institutionnelle), la mondialisation s'est accompagnée de la mise en place d'institutions internationales chargées de mieux coordonner les actions des États. Ces institutions sont chargées de réguler les échanges commerciaux (avec le GATT, puis l'OMC), d'œuvrer pour la stabilité des taux de change et plus généralement pour la stabilité macroéconomique (fonds monétaire international), de lutter contre la pauvreté (banque mondiale) ou bien encore de promouvoir des normes permettant à toutes les femmes et tous les hommes d'exercer un travail dans des conditions décentes (organisation internationale du travail). Il peut aussi s'agir d'inciter les

pays à s'engager à mieux protéger l'environnement (comme avec les conférences de parties). Mais la mondialisation questionne aussi de plus en plus la capacité des États à mener seuls des politiques économiques efficaces (Hamada 1976, Pollin 1989).

La formulation du sujet « face à » pouvait laisser entendre que les États étaient spectateurs de ce processus, alors qu'il n'en est rien. Comme nous le soulignons précédemment, les États peuvent utiliser la mondialisation comme un levier de croissance (ils lèvent les barrières aux échanges ou en établissent de nouvelles). Ils peuvent aussi intervenir à court terme pour en limiter les conséquences. Enfin, les États peuvent se coordonner pour construire une structure institutionnelle qui les engage et qui encadre les relations entre leurs pays (comme pour l'OMC).

Toutefois, il est très difficile pour les États de pleinement maîtriser les conséquences de la mondialisation. Ainsi, la mondialisation, comme le progrès technique, a des conséquences sociales et géographiques. Par ailleurs, l'efficacité de certaines politiques conjoncturelles est limitée par l'ouverture des économies. Enfin, la coordination internationale présente certaines limites comme en attestent les nombreuses remises en cause de l'OMC sous la présidence de Donald Trump aux États-Unis, et l'absence de caractère contraignant des engagements environnementaux.

Quelques références historiques pour ce sujet

L'on pouvait commencer par s'appuyer sur les travaux de Smith et Ricardo, ou le théorème HOS, pour rappeler les gains à l'échange international et les critères de spécialisation. Ces résultats devaient être mis en perspective au regard de l'approche proposée par les mercantilistes pour qui la richesse est assimilée au stock de métaux précieux dans un pays, en conséquence de quoi, le commerce international est perçu comme un jeu à somme nulle car ce que les uns gagnent, les autres le perdent.

Il était possible de poursuivre en soulignant que cette première approche des spécialisations en fonction des produits n'est pourtant pas toujours « Pareto améliorante ». Toutefois, un système de transferts forfaitaire peut permettre à tous les agents de gagner à l'ouverture croissante des économies (Grandmont et McFadden 1972).

Au niveau factuel, nous avons rappelé précédemment que la mondialisation n'est pas un phénomène nouveau. Mais on a observé une accélération récente de ce processus notamment depuis la participation croissante de la Chine et de l'Inde. Par ailleurs les États ont construit des institutions pour régir leurs relations et limiter le risque de comportement opportuniste, qualifié de « passager clandestin » (Olson 1965). L'usage du pluriel (« Les États ») dans le sujet invitait à considérer ces interactions stratégiques (au sens de la théorie des jeux).

Un exemple de problématisation du sujet

La mondialisation conduit-elle à un effacement des États au profit des marchés dans les économies ?

Un exemple de plan pour ce sujet

I. Le choix par les États du degré d'ouverture de leur économie et la maîtrise imparfaite de ses conséquences

A. Une diminution progressive des barrières aux échanges

1. Les États souhaitent que les agents économiques bénéficient des gains liés aux échanges de biens et services

2. Les États souhaitent s'appuyer sur les échanges de capitaux pour développer leur économie

B. La difficulté pour les États de maîtriser la volatilité de leur économie dans un contexte de mondialisation

1. Le développement des crises économiques systémiques

2. Des crises de change plus fréquentes et plus intenses notamment pour les pays émergents

II. Les échanges avec le reste du monde requièrent une adaptation des politiques économiques

A. L'ouverture des économies nécessite de repenser les politiques conjoncturelles

1. L'ouverture des économies modifie l'efficacité des politiques conjoncturelles

2. Le besoin d'une plus grande coordination des politiques économiques conjoncturelles

B. Repenser les stratégies de développement soutenable dans un contexte de mondialisation

1. Mieux répartir les fruits de mondialisation

2. La gouvernance des biens publics et des biens communs mondiaux

Quelques exemples de questions posées :

- qu'est que le triangle d'incompatibilité de Mundell ?
- la mondialisation se limite-t-elle aux échanges de biens et services ?
- connaissez-vous la division internationale des processus productifs ?
- pourquoi une entreprise souhaite-t-elle s'implanter dans différents pays ?
- qu'est-ce que l'OMC et quel est son rôle ?

Analyse juridique appliquée aux organisations

ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

SUJETS

Quatre sujets ont été proposés à la session 2022 :

- « La simplification »
- « L'information »
- « L'aléa »
- « L'équilibre »

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	39
Moyenne	6,6
Écart type	4,9
Note minimale	1
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	14
Comprises entre 5 et moins de 10	18
Comprises entre 10 et moins de 14	4
Égales ou supérieures à 14	3

Trente-neuf candidats se sont présentés lors de cette session (effectif stable).

La moyenne obtenue par les candidats confirme l'accessibilité de l'épreuve sous réserve d'une préparation rigoureuse. On peut par ailleurs relever que 43,5 % des candidats ayant choisi l'option droit ont été déclarés admis à la session 2022, ce qui représente une bonne performance relative et confirme les observations tirées de la session précédente. L'écart-type reste élevé ce qui s'explique par l'amplitude de la qualité des prestations des candidats.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine du droit. Le jury s'attend à ce que les fondamentaux juridiques, enseignés en *ante-bac* et en STS, soient parfaitement maîtrisés, mais ils ne sauraient suffire pour traiter les sujets.

PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

L'épreuve consiste à présenter un exposé articulant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit.

Elle permet au jury d'apprécier :

- la maîtrise des connaissances juridiques fondamentales en relation avec une problématique appliquée aux organisations ;
- la capacité d'analyse méthodique et d'interprétation rigoureuse de situations juridiques ;
- une capacité à répondre aux questions juridiques et didactiques posées par le jury ;
- Une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

Cette épreuve consiste à présenter un exposé portant sur une analyse juridique appliquée aux organisations en prenant appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte un intitulé et s'accompagne de documents variés (textes, jurisprudence, doctrine).

DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

Chaque personne candidate dispose de 4 heures de préparation pour conduire sa réflexion sur le sujet proposé et organiser sa prestation. Pour ce faire, il a à sa disposition sa seule documentation personnelle papier et/ou numérique.

L'épreuve débute par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes suivi d'un entretien avec le jury d'une durée maximale de 20 minutes.

Lors de cet entretien, les membres du jury posent à la personne candidate une série de questions variées, portant à la fois sur l'exposé, sur les éléments contenus dans le dossier documentaire et sur les connaissances juridiques fondamentales liées au sujet. À cette occasion, le jury évalue donc la culture juridique de la personne candidate ; ne sont pas exclues d'éventuelles questions portant sur ses pratiques professionnelles. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité de la personne candidate à :

- maîtriser les concepts et le vocabulaire juridiques, et à construire un raisonnement juridique,
- préciser des notions utilisées lors de l'exposé,
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés,
- approfondir, nuancer et prolonger ses analyses,
- justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire,
- montrer qu'il est capable d'analyser tout ou partie d'un document et de le situer dans le contexte de son exposé,
- prendre du recul par rapport à ses pratiques pédagogiques.

COMMENTAIRES DU JURY

Le jury a proposé un unique format de sujet pour l'épreuve orale de droit : la réflexion juridique relative à un thème explicite. La formulation des sujets est susceptible de varier d'une session à l'autre.

Le jury attend chaque année un exposé répondant à une véritable problématique juridique organisée autour d'un plan répondant aux canons du droit (2 parties I/II ; 2 sous parties A/B dans chaque partie).

Les arguments doivent être tirés à la fois des documents annexés et des connaissances personnelles. Le jury souhaite que ces documents soient analysés dans la perspective de la problématique choisie par la personne candidate. Il ne faut donc ni se contenter d'un résumé systématique de chaque document, ni se borner à utiliser seulement les documents, ni les laisser totalement de côté.

Le jury attire l'attention des candidats sur le fait que les sujets qu'il propose s'inscrivent dans les exigences du concours interne de l'agrégation et appellent donc la mobilisation de plusieurs branches du droit (logique agrégative) et non d'une seule uniquement.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

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

Certaines prestations ont révélé une absence de maîtrise des connaissances attendues. De même, les candidats n'ont pas toujours proposé une problématique de qualité ni un plan permettant de répondre à celle-ci. Ainsi, les sujets ont trop souvent été traités de manière superficielle et parcellaire. La problématique doit appeler une démonstration et non pas une simple énumération.

Le jury rappelle qu'il apprécie particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent. Ainsi, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur, est toujours sanctionnée, en particulier lorsque la personne candidate se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé.

Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus.

Des candidats ne parviennent toujours pas non plus à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. En effet, les éléments du corpus ne peuvent remplacer les connaissances juridiques, dans les branches du droit sollicitées par le sujet. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager l'intérêt.

Les arrêts sont ainsi trop souvent seulement cités, sans être véritablement replacés dans leur contexte jurisprudentiel et donc commentés dans la perspective de la problématique posée. Plusieurs candidats ont éprouvé de grandes difficultés à comprendre les documents.

Enfin, une analyse insuffisante du sujet, de ses enjeux, et un traitement trop partiel de celui-ci ont encore caractérisé les prestations de moindre qualité. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation juridique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif et ne mettent pas en valeur une tension intrinsèque au sujet. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer de façon cohérente leur

exposé afin de mieux répondre à la problématique posée. Le jury recommande également de ne pas lire les documents présents dans le dossier documentaire en guise d'argumentation, pas plus qu'ils ne doivent lire leur exposé et favoriser la communication avec le jury en se détachant de leurs notes.

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des candidats en prenant appui sur l'exposé présenté, à approfondir les idées développées ou encore à tester la solidité des références apportées. Cette phase est importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des candidats à expliquer clairement des concepts fondamentaux, à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité des connaissances et du raisonnement qui est valorisée. Cette année, de nombreux candidats ont conforté l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : maîtrise en réalité très imparfaite des concepts et des arguments mobilisés dans le développement ; méconnaissance des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires. L'ensemble devient alors superficiel et artificiel.

Enfin, mieux vaut admettre ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux. Le jury regrette en revanche que des candidats abdiquent devant la première difficulté.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

a) Observations sur la structure

Si les candidats définissent les termes du sujet, ils n'exploitent pas la définition pour s'interroger sur la délimitation du sujet. Le jury a cependant apprécié qu'une question et un plan soient annoncés à la fin de l'introduction et généralement respectés (l'utilisation d'un support numérique facilite le déroulement de la présentation).

Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement et éventuellement une conclusion ne se limitant pas à un résumé de l'exposé.

L'introduction, qui est d'une importance essentielle, doit être composée :

- d'une « accroche » qui montre l'intérêt et l'actualité du sujet en le contextualisant. En l'occurrence, trop peu de candidats ont su mettre en perspective le sujet ;
- de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés de celui-ci mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu. Soulignons ici que pour la définition des termes du sujet, le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Les définitions doivent être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en exergue les enjeux du sujet ;
- de la problématique de la personne candidate (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Il s'agit d'un véritable fil conducteur que la personne candidate devra suivre au cours de l'exploration du sujet.

Et enfin de l'idée générale (réponse générale apportée à la problématique) et de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à la problématique retenue ; il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

Il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Quelques candidats ont fait un réel effort pour construire une introduction respectant les canons énoncés ci-dessus, mais sont restés démunis lors du développement. Si l'introduction est un moment important, elle ne peut compenser la vacuité de l'exposé. Il est conseillé de ne la rédiger qu'une fois le développement construit.

Parfois le plan est attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses. L'introduction est relativement solide, mais la réflexion s'essouffle avec le développement.

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

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

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

b) Observations sur la présentation

Cette épreuve est aussi une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. Le jury attend de la personne candidate une communication de qualité, qui demeure celle d'un enseignant. Il n'est pas conseillé aux candidats de « surjouer » leur prestation. L'écoute est une qualité primordiale pour l'entretien. À cet égard, quelques remarques peuvent être formulées.

Le jury apprécie la plus grande fluidité permise par les outils modernes de communication. Il invite cependant les candidats à une réflexion sur une utilisation pertinente au service du fond. Un diaporama simple, pertinent et non inutilement surchargé, sans faute d'orthographe, est apprécié.

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

En revanche, le jury déplore chez de trop nombreux candidats, des confusions de fond et de forme. Les moins bons candidats ne maîtrisent pas les principes fondamentaux du droit commun, multipliant les contresens et les certitudes infondées. L'imprécision, assise sur des références obsolètes, se dispute alors au verbiage.

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

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le jury rappelle préalablement qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation spécifique, basée sur des lectures, de la réflexion, une analyse critique et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les temps de préparation et d'exposé.

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

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

Par ailleurs, le document qui sera éventuellement présenté au jury (un vidéoprojecteur est disponible dans la salle d'interrogation), doit essentiellement permettre d'indiquer la structure de l'exposé, il est donc conseillé de ne pas consacrer une part trop importante du temps de préparation à la réalisation de ce support.

Enfin, une préparation efficace à cette épreuve passe certes par la consolidation des savoirs mais aussi par l'enrichissement de capacités et de compétences qui feront l'objet d'une évaluation : communiquer efficacement, problématiser, argumenter, synthétiser, être à l'écoute.

Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des candidats qu'ils construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base et la méthodologie de l'exploitation documentaire.

Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de référence afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat.

Les candidats doivent aussi impérativement respecter les règles de l'épreuve, en particulier :

- sa durée, sans pour autant qu'ils se sentent obligés de prolonger inutilement l'exposé pour occuper tout le temps disponible,
- son contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes juridiques en jeu,

- sa nature, en utilisant les moyens, techniques et comportements adaptés à une situation de communication orale, au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent, souvent, plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

Pour répondre à ces exigences, le jury recommande aux candidats :

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents, aucune branche du droit figurant au programme du concours ne devant être délaissée,
- de s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques et la consultation des sites institutionnels,
- de s'entraîner à partir de sujets donnés aux sessions précédentes,
- de prendre du recul sur leurs pratiques pédagogiques.

Le jury souhaite également préciser qu'une formation juridique initiale n'est pas une condition discriminante dans la réussite de l'épreuve, à condition que la personne candidate produise de réels efforts pour édifier une culture juridique de qualité. À ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès. Le choix de l'épreuve juridique doit donc être réfléchi.

Enfin, le jury insiste sur le fait qu'il est particulièrement sensible à la posture appropriée à un oral de concours, au soin que les candidats apportent à leur tenue vestimentaire, et à l'utilisation d'un langage soutenu. Le jury rappelle par ailleurs qu'il apprécie que la motivation de la personne candidate transparaisse tout au long de sa prestation.

Sont proposés *infra* l'énoncé et l'analyse d'un des sujets d'admission proposés à la session 2022.

EXEMPLE DE SUJET

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

L'équilibre

Document 1 : textes

Extraits du code civil

Article 1143

Il y a également violence lorsqu'une partie, abusant de l'état de dépendance dans lequel se trouve son cocontractant à son égard, obtient de lui un engagement qu'il n'aurait pas souscrit en l'absence d'une telle contrainte et en tire un avantage manifestement excessif.

Article 1170

Toute clause qui prive de sa substance l'obligation essentielle du débiteur est réputée non écrite.

Article 1171

Dans un contrat d'adhésion, toute clause non négociable, déterminée à l'avance par l'une des parties, qui crée un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat est réputée non écrite.

L'appréciation du déséquilibre significatif ne porte ni sur l'objet principal du contrat ni sur l'adéquation du prix à la prestation.

Article 1195

Si un changement de circonstances imprévisible lors de la conclusion du contrat rend l'exécution excessivement onéreuse pour une partie qui n'avait pas accepté d'en assumer le risque, celle-ci peut demander une renégociation du contrat à son cocontractant. Elle continue à exécuter ses obligations durant la renégociation.

En cas de refus ou d'échec de la renégociation, les parties peuvent convenir de la résolution du contrat, à la date et aux conditions qu'elles déterminent, ou demander d'un commun accord au juge de procéder à son adaptation. À défaut d'accord dans un délai raisonnable, le juge peut, à la demande d'une partie, réviser le contrat ou y mettre fin, à la date et aux conditions qu'il fixe.

Article 1833

Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Extraits du code de commerce

Article L.442-1

I. - Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, dans le cadre de la négociation commerciale, de la conclusion ou de l'exécution d'un contrat, par toute personne exerçant des activités de production, de distribution ou de services :

1° D'obtenir ou de tenter d'obtenir de l'autre partie un avantage ne correspondant à aucune contrepartie ou manifestement disproportionné au regard de la valeur de la contrepartie consentie ;

2° De soumettre ou de tenter de soumettre l'autre partie à des obligations créant un déséquilibre significatif dans les droits et obligations des parties.

II. - Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par toute personne exerçant des activités de production, de distribution ou de services de rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, en l'absence d'un préavis écrit qui tienne compte notamment de la durée de la relation commerciale, en référence aux usages du commerce ou aux accords interprofessionnels.

En cas de litige entre les parties sur la durée du préavis, la responsabilité de l'auteur de la rupture ne peut être engagée du chef d'une durée insuffisante dès lors qu'il a respecté un préavis de dix-huit mois.

Les dispositions du présent II ne font pas obstacle à la faculté de résiliation sans préavis, en cas d'inexécution par l'autre partie de ses obligations ou en cas de force majeure.

Article L.225-35

Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux, environnementaux, culturels et sportifs de son activité. Il prend également en considération, s'il y a lieu, la raison d'être de la société définie en application de l'article 1835 du code civil. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

[...] Le conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Le président ou le directeur général de la société est tenu de communiquer à chaque administrateur tous les documents et informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

Article L.228-11

Lors de la constitution de la société ou au cours de son existence, il peut être créé des actions de préférence, avec ou sans droit de vote, assorties de droits particuliers de toute nature, à titre temporaire ou permanent. [...].

Les actions de préférence sans droit de vote ne peuvent représenter plus de la moitié du capital social, et dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, plus du quart du capital social.

Toute émission ayant pour effet de porter la proportion au-delà de cette limite peut être annulée. [...]

Extraits du code de la consommation

Article L.111-1

Avant que le consommateur ne soit lié par un contrat à titre onéreux, le professionnel communique au consommateur, de manière lisible et compréhensible, les informations suivantes :

1° Les caractéristiques essentielles du bien ou du service, ainsi que celles du service numérique ou du contenu numérique, compte tenu de leur nature et du support de communication utilisé, et notamment les fonctionnalités, la compatibilité et l'interopérabilité du bien comportant des éléments numériques, du contenu numérique ou du service numérique, ainsi que l'existence de toute restriction d'installation de logiciel ;

2° Le prix ou tout autre avantage procuré au lieu ou en complément du paiement d'un prix ;

3° En l'absence d'exécution immédiate du contrat, la date ou le délai auquel le professionnel s'engage à délivrer le bien ou à exécuter le service ;

4° Les informations relatives à l'identité du professionnel, à ses coordonnées postales, téléphoniques et électroniques et à ses activités, pour autant qu'elles ne ressortent pas du contexte ;

5° L'existence et les modalités de mise en œuvre des garanties légales, notamment la garantie légale de conformité et la garantie légale des vices cachés, et des éventuelles garanties commerciales, ainsi que, le cas échéant, du service après-vente et les informations afférentes aux autres conditions contractuelles ;

6° La possibilité de recourir à un médiateur de la consommation dans les conditions prévues au titre I^{er} du livre VI.

La liste et le contenu précis de ces informations sont fixés par décret en Conseil d'Etat.

Article L.212-1

Dans les contrats conclus entre professionnels et consommateurs, sont abusives les clauses qui ont pour objet ou pour effet de créer, au détriment du consommateur, un déséquilibre significatif entre les droits et obligations des parties au contrat. [...]

Extrait du code du travail

Article L.1121-1

Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

Charte de l'environnement

Article 1

Chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé.

Article 4

L'équilibre des temps de vie revêt une importance particulière pour le bien-être des salariés et la qualité de vie au travail. La détermination du juste équilibre entre ces temps de vie est intrinsèquement liée à l'activité et l'organisation de l'entreprise.

Dès lors, les entreprises du médicament s'engagent à développer le « bien-être au travail » en s'inscrivant dans une démarche générale d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. À cet effet, elles s'efforceront de prendre les mesures nécessaires à la conciliation des temps de vie contribuant ainsi à l'engagement des salariés au sein de l'entreprise.

Document 2 : Arrêt du Conseil d'État, 9^{ème} chambre, 17 février 2022 / n° 445898

Exposé des faits

Vu les procédures suivantes :

I. Sous le n° 445898, par une requête enregistrée le 2 novembre 2020 au secrétariat du contentieux du Conseil d'Etat, la commune d'Evreux demande au Conseil d'Etat :

1°) d'annuler l'article 37 du décret du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire ;
[...]

Motifs

Considérant ce qui suit :

Sur le cadre du litige :

1. Aux termes de l'article L. 3131-12 du code de la santé publique, issu de la loi du 23 mars 2020 d'urgence pour faire face à l'épidémie de Covid-19 : " L'état d'urgence sanitaire peut être déclaré sur tout ou partie du territoire métropolitain ainsi que du territoire des collectivités régies par les articles 73 et 74 de la Constitution et de la Nouvelle-Calédonie en cas de catastrophe sanitaire mettant en péril, par sa nature et sa gravité, la santé de la population ". [...]. Aux termes de l'article L. 3131-15 du même code : " Dans les circonscriptions territoriales où l'état d'urgence sanitaire est déclaré, le Premier ministre peut, par décret réglementaire pris sur le rapport du ministre chargé de la santé, aux seules fins de garantir la santé publique :

[...]5° Ordonner la fermeture provisoire et réglementer l'ouverture, y compris les conditions d'accès et de présence, d'une ou plusieurs catégories d'établissements recevant du public. " Ces mesures doivent être " strictement proportionnées aux risques sanitaires encourus et appropriées aux circonstances de temps et de lieu. Il y est mis fin sans délai lorsqu'elles ne sont plus nécessaires"

2. L'émergence d'un nouveau coronavirus, responsable de la maladie à coronavirus 2019 ou Covid-19 et particulièrement contagieux, a été qualifiée d'urgence de santé publique de portée internationale par l'Organisation mondiale de la santé le 30 janvier 2020, puis de pandémie le 11 mars 2020. [...]

3. Une nouvelle progression de l'épidémie au cours des mois de septembre et d'octobre, dont le rythme n'a cessé de s'accroître au cours de cette période, a conduit le Président de la

République à prendre le 14 octobre 2020, sur le fondement des articles L. 3131-12 et L. 3131-13 du code de la santé publique, un décret déclarant l'état d'urgence sanitaire à compter du 17 octobre sur l'ensemble du territoire national. Le 29 octobre 2020, le Premier ministre a pris, sur le fondement de l'article L. 3131-15 du code de la santé publique, le décret dont l'annulation des articles 37, 38, 40, 42, 43 et 45 est demandée, prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de Covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. L'article 1^{er} de la loi du 14 novembre 2020 autorisant la prorogation de l'état d'urgence sanitaire et portant diverses mesures de gestion de la crise sanitaire et l'article 2 de la loi du 15 février 2021 prorogeant l'état d'urgence sanitaire ont prorogé cet état d'urgence respectivement jusqu'au 16 février 2021, puis jusqu'au 1^{er} juin 2021.

4. Pour faire face à la situation d'urgence sanitaire, le Premier ministre, en prenant les mesures détaillées par le décret du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de Covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire, a fait le choix d'une politique tendant à casser la dynamique de progression du virus par la stricte limitation des déplacements de personnes hors de leur domicile. À cette fin, il a, à l'article 4 du décret, interdit tout déplacement des personnes hors de leur lieu de résidence et fixé une liste limitative des exceptions à cette interdiction. De même, par les articles 37 et suivants de ce décret, il a procédé à la fermeture des restaurants et débits de boisson et a autorisé, s'agissant des magasins de vente, l'ouverture au public pour la vente de produits de première nécessité, tout en maintenant la possibilité, pour les autres produits, de recourir à la vente à distance avec livraison à domicile ou retrait de commandes. [...]

5. Les requérants demandent l'annulation pour excès de pouvoir, des articles 37, 38, 40, 42, 43 et 45 du décret du 29 octobre 2020 prescrivant les mesures générales nécessaires pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. [...]

9. Eu égard aux circonstances exceptionnelles dans lesquelles a été adopté le décret attaqué, caractérisées par une augmentation rapide de la circulation du virus, une possible saturation, à brève échéance, des structures hospitalières à l'échelle nationale, qui a conduit au transfert de patients entre régions et vers des pays voisins ainsi qu'à la déprogrammation d'hospitalisations non urgentes, aux dérogations prévues pour les déplacements répondant à des besoins de première nécessité qui ont été progressivement assouplies au vu de l'évolution du contexte sanitaire, ainsi qu'au caractère circonscrit dans le temps des mesures en cause, la fermeture des établissements recevant du public à l'exception de ceux qui fournissent des biens et services de première nécessité à l'échelle de l'ensemble du territoire national ne présentaient pas, à la date à laquelle elles ont été édictées et au regard de l'objectif de protection de la santé publique poursuivi, un caractère disproportionné, malgré la gravité de l'atteinte portée à la liberté du commerce et de l'industrie, à la liberté d'entreprendre et malgré l'atteinte portée, selon les requérants, à la liberté d'expression, à la liberté de création artistique, à la liberté d'accès aux œuvres culturelles ainsi qu'au droit de propriété et à la libre concurrence, en dépit des disparités observées entre départements en termes de prévalence de l'épidémie.

10. Pour trouver un équilibre entre la lutte contre la propagation du virus en limitant les déplacements et la garantie de laisser en accès physique les produits de première nécessité, le Gouvernement a uniquement autorisé, s'agissant des magasins de vente, l'ouverture au public pour la vente de produits de première nécessité, tout en maintenant la possibilité, pour les autres produits, de recourir à la vente à distance avec livraison à domicile ou lorsque la situation sanitaire le permettait, au retrait de commandes. [...]

12. Les requérants estiment que des mesures moins drastiques que la fermeture - comme un couvre-feu ou une réduction significative de la jauge des restaurants - étaient susceptibles d'aboutir à un résultat sanitaire satisfaisant et que la mesure de fermeture est, par suite, disproportionnée. Il ne ressort toutefois pas des pièces du dossier que ces mesures étaient susceptibles d'aboutir à un effet sanitaire comparable à celui attendu de la fermeture. [...]

13. Le principe d'égalité ne s'oppose pas à ce que l'autorité investie du pouvoir réglementaire règle de façon différente des situations différentes ni à ce qu'elle déroge à l'égalité pour des raisons d'intérêt général pourvu que, dans l'un et l'autre cas, la différence de traitement qui en résulte soit en rapport direct avec l'objet de la norme qui l'établit et ne soit pas manifestement disproportionnée au regard des motifs susceptibles de la justifier. [...]

16. Il résulte de tout ce qui précède que les conclusions, y compris à fin d'injonction, de la commune d'Evreux et autres doivent être rejetées, sans qu'il soit besoin ni de saisir la Cour européenne des droits de l'homme d'une demande d'avis consultatif ni de se prononcer sur la recevabilité de la requête de la commune d'Evreux ni de celle de M. A.... [...]

Dispositif

DECIDE :

Article 1er : Les requêtes de la commune d'Evreux et autres sont rejetées. [...]

Document 3 : Cour de cassation, Chambre sociale, 13 octobre 2021, 20-12.059, Publié au bulletin

La société Adient Fabrics France, société par actions simplifiée unipersonnelle, dont le siège est [Adresse 2], a formé le pourvoi n° W 20-12.059 contre l'arrêt rendu le 6 décembre 2019 par la Cour d'appel de Toulouse (4e chambre, section 1), dans le litige l'opposant à M. [L] [P], domicilié chez M. [J] [P], [Adresse 1], défendeur à la cassation.

La demanderesse invoque, à l'appui de son pourvoi, le moyen unique de cassation annexé au présent arrêt. [...]

Faits et procédure

1. Selon l'arrêt attaqué (Toulouse, 6 décembre 2019), M. [P] a été engagé le 20 mai 2009 en qualité d'ingénieur développement, statut cadre, par la société Michel Thierry Group, aux droits de laquelle se trouve la société Adient Fabrics France (la société). Le contrat de travail contenait une clause de non-concurrence.

2. Après avoir démissionné le 21 mars 2016, le salarié a saisi la juridiction prud'homale afin, notamment, d'obtenir le paiement de la contrepartie financière de la clause de non-concurrence.

Examen du moyen

[...] Sur le moyen, pris en sa première branche

Enoncé du moyen

4. La société fait grief à l'arrêt de la condamner à payer au salarié des sommes au titre de la contrepartie de la clause de non-concurrence et de l'article 700 du code de procédure civile, outre les dépens de l'appel, alors « que la contrepartie financière d'une clause de non-concurrence, ayant la nature d'une indemnité compensatrice de salaire qui tend à sauvegarder la liberté fondamentale d'exercer une activité professionnelle et à compenser l'atteinte qui y est portée, est bien une clause pénale que le juge a la faculté de modérer ou d'augmenter ; qu'en énonçant que cette contrepartie financière de la clause de non-concurrence n'était pas une clause pénale dont le montant pût être réduit par le juge au motif inopérant qu'elle avait la nature d'un salaire, la Cour d'appel a violé les articles 1231-5 (ancien article 1152) du code civil et L. 1221- 1 du code du travail. »

Réponse de la Cour

5. La contrepartie financière de la clause de non-concurrence ayant la nature d'une indemnité compensatrice de salaire stipulée en conséquence de l'engagement du salarié de ne pas exercer, après la cessation du contrat de travail, d'activité concurrente à celle de son ancien employeur, et ne constituant pas une indemnité forfaitaire prévue en cas d'inexécution d'une obligation contractuelle, la cour d'appel a exactement décidé qu'elle n'était pas une clause pénale.

6. Le moyen n'est donc pas fondé.

PAR CES MOTIFS, la Cour : REJETTE le pourvoi ;

Document 4 : *Crise sanitaire et droit social de crise*, Yann Leroy, Dalloz février 2022, p. 100

[...] 2. L'adaptation du droit du travail à la crise sanitaire et économique causée par la propagation de ce virus et de ses nombreux variants était et reste nécessaire. Il fallait permettre aux entreprises d'amortir les conséquences de leur baisse d'activité, voire de leur inactivité ; maintenir le tissu économique donc en évitant - quoi qu'il en coûte - les fermetures d'entreprise et les suppressions d'emploi. Il fallait parallèlement permettre aux entreprises de poursuivre leur activité tout en essayant de freiner la propagation du virus. Bref, et pour reprendre les mots du gouvernement dès le début de la crise : « Concilier l'impératif absolu de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs, et la nécessaire préservation de la continuité de notre activité économique et sociale, cruciale pour surmonter dans la durée la crise que nous traversons ». [...]

14. Un droit en recherche d'équilibre. - Concilier l'intérêt général - lutte contre la propagation du virus - et les intérêts particuliers, c'est-à-dire, pour l'essentiel, la préservation des libertés individuelles, renvoie à un classique contrôle de proportionnalité, dès lors que l'on tient pour incontestable la légitimité des mesures adoptées pour faire face à la pandémie. Ce n'est finalement que la mise en œuvre du principe bien connu posé à l'article L. 1121-1 du code du travail selon lequel « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ».

15. Lorsqu'il a été décidé d'imposer, par la loi du 5 août 2021, aux professionnels de santé la vaccination, d'une part, à un certain nombre d'autres travailleurs la présentation d'un passe sanitaire, la principale question - au-delà de la détermination de la liste des professionnels concernés, laquelle peut toujours être source d'interrogation, voire d'incompréhension - qui s'est posée a été de savoir quelle réponse il convenait d'apporter dans les hypothèses de refus de vaccination ou de présentation du passe. Fallait-il, dans de tels cas, aller jusqu'à justifier automatiquement la rupture du contrat de travail ? Le gouvernement y a songé avant, heureusement, d'y renoncer. L'atteinte aux libertés individuelles, tout comme à la convention n° 158 de l'Organisation internationale du travail (OIT) - décidément sous les feux de la rampe en ce moment - aurait été trop rude. Rappelons, en effet, que ladite convention précise, en son article 4, qu'« un travailleur ne devra pas être licencié sans qu'il existe un motif valable de licenciement lié à l'aptitude ou à la conduite du travailleur ou fondé sur les nécessités du fonctionnement de l'entreprise, de l'établissement ou du service ». Au juge prud'homal d'examiner donc si le licenciement dont ferait l'objet le salarié récalcitrant repose sur une cause réelle et sérieuse : le salarié soumis à l'obligation vaccinale serait-il en faute de refuser la vaccination ; celui-ci, comme le salarié refusant de présenter un passe sanitaire, pourrait-il être licencié au nom du trouble objectif caractérisé par la désorganisation de l'entreprise résultant de l'attitude du salarié ?

16. Compte tenu du choix, au final, de ne pas instaurer une cause *sui generis* de licenciement en cas de méconnaissance de l'obligation vaccinale ou de présentation du passe, il aurait été déséquilibré d'autoriser la rupture anticipée des contrats à durée déterminée dans de telles situations. Les salariés, qu'ils soient sous contrat à durée indéterminée (CDI), sous contrat à durée déterminée (CDD) ou intérimaire, sont tous exposés au même risque de contamination ou de transmission du virus. Une telle règle instituait donc une différence de traitement entre les salariés selon la nature de leur contrat de travail sans lien avec l'objectif poursuivi. Ce faisant, elle violait le principe d'égalité ainsi que l'a fort justement décidé le Conseil constitutionnel.

17. La recherche d'un équilibre entre les intérêts en présence invitait, en effet, de ne pas se focaliser sur la rupture du contrat de travail tant les conséquences sont alors majeures et irréversibles pour les salariés concernés. La solution de la suspension du contrat apparaît, à ce titre, bien plus respectueuse de l'équilibre recherché, même si elle n'est pas sans soulever, en pratique, des problèmes au premier rang desquels l'absence de revenus pour le travailleur. Mais, il faut bien avouer, que c'est bien là l'objectif : inciter le salarié à se faire vacciner ou à disposer d'un passe sanitaire - demain vaccinal - sous peine d'être privé de rémunération. Comme il a été écrit, « alors qu'elle est souvent considérée par la doctrine comme un mécanisme protecteur des travailleurs lorsque pèse une menace sur l'emploi, la suspension du contrat devient l'instrument même de la menace », « le plus fort levier de prévention du risque de propagation de l'épidémie en ce qu'il incite les travailleurs à se soumettre à l'obligation vaccinale ou à la présentation du passe sanitaire ». [...]

20. La présente crise, comme toute crise au fond, nous invite à éviter deux écueils aussi dévastateurs l'un que l'autre. D'une part, ne raisonner qu'à l'aune d'un bilan coûts/avantages, ce qui conduit toujours à négliger ce qui est incalculable et qui pourtant peut être infiniment précieux. D'autre part, ne se placer que dans une démarche individualiste, alors qu'il faut - plus encore dans ces moments difficiles - faire société, faire communauté.

Document 5 : La loi Rixain et le mystère des « instances dirigeantes », Bruno Dondero, Recueil Dalloz, 2022, p. 208

L'essentiel

La loi Rixain (L. n°2021-1774 du 24 déc. 2021) visant à accélérer l'égalité économique et professionnelle va imposer aux entreprises d'une certaine taille des quotas en fonction du sexe, tant parmi leurs cadres dirigeants que parmi les membres de leurs « instances dirigeantes ».

En quoi cette loi diffère-t-elle des précédentes s'agissant de l'accroissement de l'égalité au sein des entreprises ? La représentation équilibrée des sexes avait été mise en œuvre de manière particulièrement énergique avec la loi Copé-Zimmermann (L. n° 2011-103 du 27 janv. 2011), qui avait instauré des quotas d'hommes et de femmes dans les conseils d'administration des grandes sociétés. Par la suite, les seuils avaient été abaissés (L. n°2014-873 du 4 août 2014) et les sanctions renforcées (loi PACTE n° 2019-486 du 22 mai 2019). La mesure la plus révolutionnaire de la nouvelle loi Rixain consiste à imposer aux entreprises qui emploient 1 000 salariés et plus pour le troisième exercice consécutif de vérifier, et le cas échéant recomposer, leur effectif de cadres dirigeants et de membres des instances dirigeantes, ceci afin de présenter 30 % de représentants de chaque sexe au minimum, dans un premier temps, et 40 % dans un second temps, sous peine de sanctions financières lourdes. Tout cela va entrer en vigueur de manière progressive, avec des obligations de publication des écarts de représentation (2022 et 2023), puis les obligations précitées de composition de l'effectif (2026 et 2029) et, enfin, les sanctions (2029). La démarche change de dimension, puisqu'on ne se contente plus de visiter l'effectif d'un conseil d'administration. Ce sont bientôt des populations très importantes de cadres qui devront être mixtes.

Pourquoi une attention particulière a-t-elle été consacrée aux « instances dirigeantes » ?

La proposition de loi formulait un constat : si l'on atteint une situation équilibrée dans les conseils d'administration des grandes entreprises, ce n'est pas le cas dans les comités de direction et dans les comités exécutifs, instances qui, sans être des organes légaux ou statutaires des sociétés, constituent un lieu important de prise de décision pour l'entreprise. Une difficulté venait de l'absence de statut légal de ces « comex » et « codir », même s'ils avaient déjà, de manière peu visible, retenu l'attention du législateur (L. n° 2018-771 du 5 sept. 2018). Les sociétés anonymes (SA) cotées en bourse doivent, en effet, mentionner dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise des informations sur la manière dont la société « recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du comité mis en place, le cas échéant, par la direction générale en vue de l'assister régulièrement dans l'exercice de ses missions générales » (C. com., art. L. 22-10-10, 2°). La loi Rixain crée un nouveau chapitre, composé d'un article unique, au sein du livre II du code de commerce sur les sociétés commerciales, dans une partie qui ne se limite pas aux seules SA cotées. Le nouvel article L. 23-12-1 reprend en partie la définition de 2018 : « Est considérée comme instance dirigeante toute instance mise en place au sein de la société, par tout acte ou toute pratique sociétaire, aux fins d'assister régulièrement les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions ».

En quoi cette appréhension des instances dirigeantes est-elle originale ?

Le législateur a voulu appréhender une réalité qui, à la différence des conseils

d'administration, ne se fonde pas sur une organisation légale préétablie, d'où la référence aux actes et pratiques sociétaires. *Quid* des organes relatifs à un groupe de sociétés ? Un alinéa spécifique aux groupes, envisagé un temps, a finalement disparu de la loi votée, mais si l'instance dirigeante doit être « mise en place au sein de la société », le comex de la mère ne peut-il traiter de problématiques du groupe ? D'autres questions délicates vont se poser à propos de certains organes. Le conseil d'administration d'une SA, dont les membres sont des dirigeants au sens du droit des sociétés, ne devrait pas être une instance dirigeante au sens de l'article L. 23-12-1, dès lors qu'il n'a pas pour mission d'assister la direction générale. Les comités (comité des nominations, comité d'audit, etc.) du conseil devraient également être exclus. La situation des sociétés par actions simplifiées (SAS) sera moins simple, car l'éventuel « conseil d'administration » d'une telle société pourrait avoir pour mission d'assister le président et non de contrôler l'exercice de sa mission comme dans une SA. Seuls les statuts de la SAS permettront de dire si l'on a affaire à une instance dirigeante au sens de l'article L. 23-12-1. [...]

PISTES DE RÉFLEXION

Le mot équilibre peut être défini à partir de son étymologie : *aequilibrium* qui se compose des mots *aequus* (égal) et *libra* (balance).

L'équilibre décrit les situations où les forces en présence sont égales, telles qu'aucune ne surpasse les autres. En droit, la notion d'équilibre est le plus souvent associée à la notion « d'équilibre contractuel ». Cette notion est récente et traduit une évolution depuis la codification de 1804.

Au moment de la codification, le contrat avait été pensé comme reposant principalement sur la rencontre de deux volontés. Ce sont les principes du consensualisme et de l'autonomie de la volonté qui étaient privilégiés. Dans cette optique, il n'était pas nécessaire de penser à rééquilibrer des relations dans la mesure où les cocontractants étaient considérés comme libres de contracter et donc placés sur un pied d'égalité. Le contenu du contrat n'avait pas vocation à être modifié postérieurement appliquant en cela le principe décrit par l'adage « *pacta sunt servanda* ».

Depuis, la multiplication de relations sociales déséquilibrées où les contractants ne se trouvent pas dans une situation économique équivalente ont mis en avant les limites de cet idéal (par exemple, la relation professionnels-consommateurs, la relation employeur-salarié, la relation professionnel-non-professionnel, etc.). L'application mécanique du principe de la force obligatoire du contrat a, dans certaines situations, fini par devenir excessive (« *summum jus, summa injuria* »).

La recherche progressive d'un équilibre contractuel visant ainsi à moraliser les relations contractuelles sans remettre en cause d'autres grands principes comme l'autonomie de la volonté et sans fragiliser le contrat comme instrument de prévisibilité pour les parties pouvait se développer.

La réforme du droit des contrats de 2016 avec l'affirmation claire du rôle de la bonne foi pendant la phase de négociation, la codification de la violence économique, la sanction des clauses créant un déséquilibre significatif dans les contrats d'adhésion, la révision pour imprévision vont dans le sens de la recherche d'un équilibre entre les cocontractants et porte ainsi l'ambition d'une plus grande justice contractuelle au détriment d'une certaine sécurité juridique.

Recherché initialement pour des obligations limitées, puis appliqué à certains contrats et enfin étendu à tout le droit des contrats, l'équilibre devient une notion qui irrigue de plus en plus l'ensemble du droit.

En 2004, avec la charte de l'environnement, le droit de vivre dans un environnement équilibré prend une valeur constitutionnelle. De plus, l'affirmation de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) conduit aujourd'hui à adopter des dispositions qui envisagent un équilibre qui va bien au-delà de l'équilibre contractuel. Ainsi, la répartition équilibrée des pouvoirs en entreprise dans les instances dirigeantes entre hommes et femmes est aujourd'hui recherchée.

Dès lors, il est intéressant d'essayer de comprendre les raisons de la rapide propagation de la notion d'équilibre, nouveau point de convergence vers lequel évolue le droit. Le droit dispose-t-il aujourd'hui d'instruments d'action efficaces contre les déséquilibres ?

I.- LA RECHERCHE DE L'ÉQUILIBRE, DES INTÉRÊTS ANTAGONISTES À DÉPASSER

- A. La recherche de l'équilibre en droit des affaires
- B. Les limites soulevées par la recherche de l'équilibre

II.- LA SANCTION ET LA CORRECTION DES DÉSÉQUILIBRES

- A. La prévention des déséquilibres
- B. Le traitement du déséquilibre existant

I. LA RECHERCHE DE L'ÉQUILIBRE, DES INTÉRÊTS ANTAGONISTES À DÉPASSER

A. La recherche de l'équilibre en droit des affaires

1.- La recherche de l'équilibre au niveau des aspects économiques

Sur un plan économique, les rapports sont déséquilibrés par nature (droit de la consommation, droit du travail, entre partenaires professionnels). Le droit procède alors à un rééquilibrage par

- la recherche de l'équilibre contractuel : le rôle grandissant joué par la bonne foi, la révision de la clause pénale, etc. ;
- la recherche de l'équilibre entre partenaires : les pratiques restrictives de concurrence ;
- la recherche de l'équilibre entre concurrents ; la concurrence déloyale.

2.- La recherche de l'équilibre au niveau des aspects sociaux et environnementaux

Il est possible de mobiliser les éléments suivants :

- La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), l'équilibre entre les aspects écologiques, sociaux et environnementaux (Loi Pacte – article 1833 du Code civil, la société « *est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* »). L'article L.225-35 du Code de commerce et la raison d'être de l'entreprise (les sociétés à mission).

- Loi de 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. En vertu de cette loi, les groupes (150 à 200 entreprises concernées) doivent établir, publier, respecter et évaluer un plan de vigilance qui identifie les risques et doit prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement dans toute leur sphère d'influence, les filiales comme les sous-traitants.

- Nécessité d'une représentation équilibrée hommes/femmes au sein des instances dirigeantes des entreprises (loi Rixain).

B. Les limites soulevées par la recherche de l'équilibre

1.- Une renonciation à la sécurité juridique

- Remise en cause de grands principes juridiques pourtant inscrits dans le Code civil et confirmés par la réforme de 2016 : le consensualisme (article 1172 du Code civil), le principe de la force obligatoire des contrats (article 1103 du Code civil), le principe de l'autonomie de la volonté (article 1101 du Code civil), le principe de la liberté contractuelle (1102 du Code civil).
- Le déséquilibre, une appréciation subjective de la notion (par exemple : le déséquilibre significatif).

2.- La recherche d'un déséquilibre assumé

Le droit peut imposer un déséquilibre pour les parties. Ce déséquilibre peut également émaner de la volonté des parties :

- en raison des circonstances particulières : le cas de force majeure,
- en raison de la nature des parties : les contrats entre professionnels négociés de gré à gré,
- en raison de la prise en compte de l'ordre public,
- pour des raisons d'équité entre cocontractants (par exemple l'instauration des actions de préférence).

II. LA SANCTION ET LA CORRECTION DES DÉSÉQUILIBRES

A. La prévention des déséquilibres

1.- La prévention du déséquilibre pour les parties

- En droit de la consommation : obligation d'information du professionnel, délai de rétractation en droit, obligation de conseil, interdiction de certaines clauses (liste noire).
- En droit du travail, l'intérêt du droit négocié (conventions collectives, accords d'entreprise) et l'application du principe de faveur. Équilibre entre vie professionnelle et libertés individuelles et collectives du salarié (télétravail, géolocalisation, etc.).
- L'utilité des clauses négociées (clause de *hardship* ou clause pénale notamment).

2.-La prévention du déséquilibre pour le marché

- La lutte contre les pratiques anticoncurrentielles : le contrôle des concentrations, la sanction des abus de position dominante ou des ententes illicites.
- Loi sur la transition énergétique de 2015 qui vise à permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique, tout en garantissant un accès à l'énergie à des coûts compétitifs.

B. Le traitement du déséquilibre existant

1.- La sanction du déséquilibre

- En cas de mauvaise exécution du contrat par une des parties, la responsabilité civile contractuelle permet de restaurer l'équilibre. L'article 1217 du Code civil offre tout un éventail de solutions pour le créancier face au débiteur défaillant.

- Le contrôle de proportionnalité effectué par le juge administratif permet de s'assurer que les décisions prises par l'État et qui créent un déséquilibre comme une rupture d'égalité ne constituent pas des excès de pouvoir.

- La mise en cause de la responsabilité civile de l'auteur d'un préjudice écologique en cas d'atteinte à l'environnement.

2.- Le rééquilibrage de la situation déséquilibrée

- Par les parties : le changement des circonstances économiques (la révision pour imprévision).

- Par le juge : le pouvoir du juge d'interprétation du contrat.

- Le rétablissement de l'équilibre : lésion, enrichissement sans cause, violence par abus de dépendance...

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

Durée de la préparation : 4 heures

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

Coefficient 1.

OPTION A – Administration et ressources humaines

SUJETS PROPOSÉS

Les sujets proposés étaient les suivants :

- La mise en place d'un système d'évaluation dans une entreprise de services du numérique ;
- Le développement d'une politique de responsabilité sociétale dans une PME française (sujet mis en exemple) ;
- Le recrutement de nombreux salariés saisonniers dans une entreprise hôtelière ;
- La mise en place du dialogue social dans une entreprise de plateforme.

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	38
Moyenne	7,31
Écart type	4,31
Note minimale	2
Note maximale	16
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	15
Comprises entre 5 et moins de 10	11
Comprises entre 10 et moins de 14	7
Égales ou supérieures à 14	5

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Le traitement des sujets a été globalement défaillant au cours de la session 2022. Les sujets les plus classiques de gestion des ressources humaines ont été les thèmes les moins réussis par les personnes candidates.

Les dossiers soumis aux personnes candidates contenaient une dizaine de pages et huit ou neuf annexes pour accompagner le cas de gestion soumis à l'étude de la personne candidate.

La première partie de l'épreuve doit permettre à la personne candidate de présenter une analyse du cas et des préconisations adaptées au contexte organisationnel en s'appuyant tout au long de la présentation sur des auteurs.

Les présentations des personnes candidates ont régulièrement mis en évidence une mauvaise lecture et un traitement incomplet, et parfois absent, de la mission soumise à l'étude. Ces hors sujets sont un élément nouveau de cette session.

Dans la majorité des prestations entendues, le jury a noté un manque de maîtrise des savoirs théoriques. Les auteurs et les travaux scientifiques ne sont pas suffisamment mobilisés dans le propos préparé par la personne candidate. Malgré la présence d'annexes théoriques dans l'ensemble des sujets, les travaux proposés ne sont pas repris pour étayer la démonstration des personnes candidates.

Les préconisations pratiques et les outils de gestion mobilisés sont insuffisamment développés dans l'ensemble des présentations entendues. L'épreuve doit permettre d'apporter des solutions adaptées au contexte et applicables pour résoudre le problème de gestion soumis. Bien souvent, les outils sont énoncés sans être présentés dans le détail. À titre d'exemple, un plan d'action doit comporter des éléments précis en ciblant les acteurs concernés, les délais de l'action, les temps de l'action, le coût de l'action.

La seconde partie de l'épreuve doit permettre d'approfondir les éléments exposés, préciser les connaissances et débattre des différentes préconisations. Cette partie doit démontrer une capacité à discuter et à débattre le contenu de la première partie.

Cette année, il a été constaté, au cours de la seconde partie, que les personnes candidates ne répondent pas directement aux questions et que les échanges ne permettent pas de dépasser le propos déjà exposé. Les échanges ont confirmé la faible maîtrise des connaissances théoriques. L'échange avec le jury doit permettre d'approfondir les préconisations, de discuter les choix effectués et de les compléter tout au long de l'interrogation. Ces capacités ont été absentes des prestations de la session 2022 du concours.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

L'exposé doit mettre en évidence des compétences de fond et de forme. Les compétences de forme doivent s'appuyer sur une bonne communication tout au long de l'épreuve. Certains exposés ont été pénalisés par un stress non maîtrisé de la part des personnes candidates. Le stress n'a pas permis une communication fluide au cours de l'oral.

Comme l'année dernière, il a été constaté que les meilleures prestations n'ont pas été les plus longues. Les prestations ayant eu les meilleures notes ont révélé une bonne maîtrise de la communication durant toute l'épreuve. Les personnes candidates doivent donc veiller à proposer un exposé dynamique et vivant.

La présentation doit être adressée aux membres du jury. Le regard ne peut pas se porter sur l'ordinateur ou le tableau servant à la projection de la présentation. L'outil de présentation doit rester un support pour appuyer le propos. Ce support ne doit pas nécessairement reprendre l'intégralité du propos tenu par la personne candidate. Cependant, il est indispensable de porter une attention au contenu de cette présentation en veillant à respecter le nom du cas, l'utilisation d'une taille de police de caractère suffisante pour la lecture des membres du jury, des graphiques complétés et lisibles ou encore le respect des règles d'orthographe. De nombreuses présentations ne respectaient pas l'un de ces critères. À titre d'exemple, des diapositives stéréotypées issues d'une autre préparation ont pu être présentées dans certains exposés.

Au cours de la session 2022 des épreuves d'admission, il a été noté à plusieurs reprises un manque de savoir-être des personnes candidates. Il est nécessaire de faire preuve d'une posture adaptée à l'épreuve, d'une écoute attentive des questions des membres du jury, d'un bon niveau de langue. À titre d'exemple, certaines personnes candidates réagissaient aux questions posées par le jury par des interjections évitables.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Les éléments présents dans les précédents rapports de jury restent d'actualité. La session 2022 conduit le jury à rappeler les conseils suivants. Il est nécessaire de :

- proposer un traitement complet de la question posée par le jury sans l'élargir à des éléments et des thématiques sans lien avec le cas proposé ;
- accompagner la présentation de références théoriques précises et adaptées au cas soumis et de préconisations pratiques adaptées. Des outils doivent être mobilisés et détaillés en fonction de la mission soumise dans le cas ;
- mobiliser les annexes présentes dans le sujet pour traiter le cas ;
- progresser sur la maîtrise de la forme de la présentation orale.

ANA E.

Fortes de leurs 15 ans d'expérience dans le secteur de la mode, deux sœurs, Ana et Eva Lalande, fondent en 2007 leur propre marque de vêtements, Ana E., proposant des pièces intemporelles, agrémentées d'une touche bohème et rétro-chic, destinée aux femmes d'aujourd'hui. Au fil du temps, la marque familiale ne cesse d'innover et de se renouveler. En 2010, elle crée une ligne pour petites filles, Kiddy, à laquelle s'ajouteront trois ans plus tard les lignes TeenUp pour adolescentes et Bionat, une marque éco-responsable.

Prônant de belles valeurs, la marque française a banni la fourrure animale, les peaux exotiques, les plumes et le cuir de toutes ses collections depuis 2014. Fin 2017, la firme s'est engagée dans des d'actions solidaires en faveur des femmes en situation de précarité, de la recherche médicale ou encore des causes animales ou environnementales... Chaque mois, les deux dirigeantes, Ana et Eva, mettent en lumière une association, et leur dédie 10% de leur chiffre d'affaires réalisé sur internet.

Aujourd'hui, Ana E. représente plus de 2 500 points de vente présents sur les cinq continents et des collections saluées par les professionnels de la mode de Berlin à Las Vegas, en passant par Paris et Milan.

La croissance de la marque, que ses fondatrices estiment à « 2 chiffres tous les 5 ans », est avant tout le résultat d'une stratégie de développement fondée sur le triptyque produits/prix/communication. Ce dernier pilier marketing joue un rôle majeur dans l'essor de la petite entreprise béarnaise. Pour vendre ses jolies robes à fleurs et autres pulls à pompons à des millions d'exemplaires, Ana E. mise, certes, sur leur originalité, mais aussi sur des prix attractifs, rendus possibles par l'implantation de ses ateliers de production en Chine, même si le siège (avec la recherche-développement) et 3 entrepôts sont toujours implantés à Pau, sans oublier une communication savamment orchestrée.

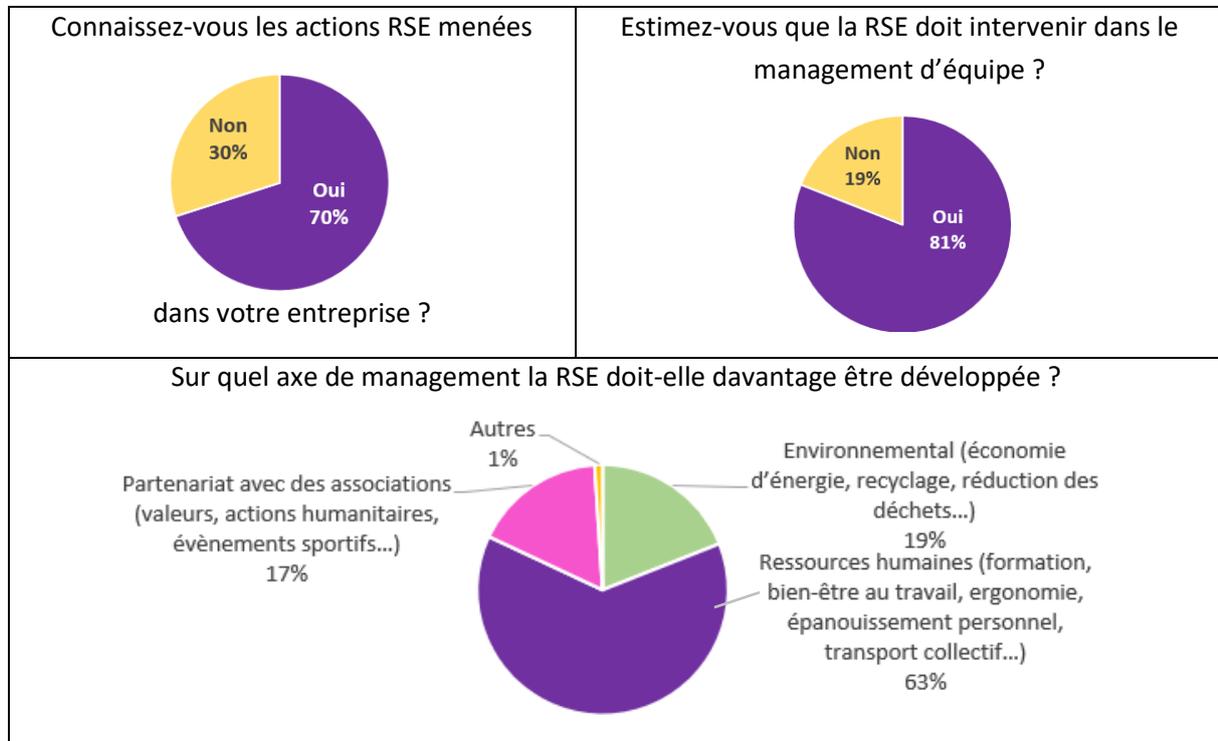
Omniprésente sur le petit écran, où Ana E. s'invite régulièrement en nouant des partenariats avec des émissions télévisées à forte audience comme « L'amour est dans le pré » sur M6 ou « Quotidien » sur TMC. La marque envahit également les rues et le métro parisien. « La communication s'apparente à un « layer cake » [un mille-feuille]. Il n'y a pas de retombées immédiates. C'est couche après couche que l'on parvient à faire connaître sa marque et à répondre aux attentes des consommateurs », explique Eva Lalande.

Pour atteindre ses objectifs, Ana E. mise toujours plus sur ses 228 salariés. D'ailleurs, elle envisage de recruter une dizaine de salariés au cours de l'année à venir. Les dirigeantes sont cependant conscientes que certaines attentes et aspirations de leurs collaborateurs ne sont pas comblées, ce qui pourrait porter préjudice à l'entreprise.

Dans ce contexte, en tant que responsable des ressources humaines, vous êtes chargé(e) de développer la politique de RSE dans le cadre de la gestion des ressources humaines, afin de redynamiser et de fédérer les collaborateurs.

À cette fin, il vous est demandé de proposer un diagnostic de la démarche RSE menée par Ana E. jusqu'alors et de présenter une stratégie de mise en œuvre de politique RSE dédiée aux ressources humaines

Annexe 1 - Résultats de l'enquête de satisfaction RSE menée auprès des salariés de Ana E. en 2021 (extraits).



Salma N ; directrice de collection, 38 ans

Dans nos locaux, des affiches pour rappeler d'éteindre les lumières et les ordinateurs ont été placardées. Des poubelles de tri ont été installées et les gobelets en plastique ont disparu. C'est déjà bien. Mais, si la conception de nos vêtements a lieu au siège, la production demeure réalisée en Chine, ce qui me désole un peu. Je serai pourtant fière de pouvoir me présenter comme travaillant dans une entreprise davantage attentive à cette problématique.

Géraldine M., brodeuse, 32 ans

Mon travail exige de la précision et de la concentration. Je suis toute la journée assise et une luminosité parfaite est indispensable à mon ouvrage. Mon environnement de travail et l'adaptation des outils qui me sont nécessaires sont donc des facteurs cruciaux pour assurer un travail de qualité et « booster » mon efficacité et ma motivation.

Baptiste G., assistant comptable, 23 ans

Mon travail doit avoir un sens et ne pas être uniquement « alimentaire ». Je sais que mon entreprise mène régulièrement des actions RSE, mais je déplore que nous n'y soyons pas davantage associés.

Un ami m'a récemment fait part de son expérience dans le cadre du mécénat de compétences et cela m'a tout de suite séduit !

Edgar T., 42 ans, commercial export

Je suis en contact permanent avec l'étranger et donc confronté régulièrement à une grande diversité culturelle. Il me semble nécessaire de développer en interne cette diversité, qui m'apparaît comme indispensable à la richesse d'une entreprise, et de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux notions d'échange et de partage des valeurs. À mon sens, trop peu de formations sont proposées dans ce domaine chez Ana E.

Annexe 2 – Nicole BARTHE, Kaoutar BELABBES, « La GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, vol. 83, n°1, p.95-113, 2016.

(...) Les nouveaux contours de la RSE viennent interroger la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. (...).

La GRH et la RSE semblent liées selon Comeau et Davister (2008). En effet, la RSE peut être envisagée comme un moyen de « mieux » orienter la gestion du personnel, mais réciproquement, la GRH peut se révéler être un levier puissant pour développer la RSE au sein d'une entreprise. (...) « La DRH est à la croisée des chemins et elle se trouve dans la même situation que dans les années soixante-dix, lorsqu'elle n'était encore que la direction du personnel : ou bien elle accepte de relever le défi de la RSE ou bien elle stagnera et régressera dans la hiérarchie des responsabilités notamment au sein des grands groupes » (Igalens, 2011). On peut penser que la fonction RH en tant que gestionnaire des ressources humaines est placée au cœur de la transformation RSE/Développement Durable de l'entreprise ; et celle-ci ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés et l'activation de tous les leviers de GRH (Peretti et Uzan, 2011).

(...) L'engagement d'une entreprise dans une démarche de RSE l'amène à prendre en compte les intérêts et les attentes de ses parties prenantes en impliquant, notamment, ses salariés dans les décisions au-delà des processus classiques de représentation des employés (syndicats). Or, cela constitue à la fois un moyen de mobiliser le personnel qui se sent davantage respecté, et un moyen d'améliorer l'efficacité et de diminuer certains coûts liés à la gestion des ressources humaines (gestion des conflits, démotivation des salariés, etc.). Ainsi, la RSE peut être considérée comme un relooking des bonnes pratiques RH.

(...) Les pratiques socialement responsables et les sujets qui concernent l'Europe se focalisent sur : l'équité de traitement, la ré-humanisation de l'emploi (l'organisation du travail comme l'enrichissement des tâches ou la satisfaction des attentes des salariés), le partage du temps de travail (en France), l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée (Crane et Matten, 2007). Les pratiques de GRH sont à l'épreuve des nouvelles réglementations françaises, les lois sur la cohésion sociale (2005), celle sur la formation tout au long de la vie (2004), celle sur l'égalité salariale (Loi de 1972 sur l'égalité de salaire entre les hommes et les femmes, Loi Rudy 1983, Loi Génisson 2001, Loi du 24 mars 2006) et celle sur l'égalité des chances (2006), sont depuis quelques années déjà des nouveaux objectifs pour les entreprises et les DRH.

Plus précisément, l'employabilité est une thématique de la Responsabilité Sociale (Dietrich, 2010) elle prévoit la formation du salarié pour préserver ou améliorer la capacité de la personne à se maintenir dans l'emploi. (...)

La santé et la sécurité au travail assurent aux salariés une sécurité relative aux protections et aux anticipations des risques professionnels ; le bien-être des salariés est relié à une triple préoccupation : « c'est Responsable (R.S.E) ; c'est nécessaire (règlement) ; c'est rentable (limiter les temps d'inactivité des salariés) » (Peretti, 2011).

L'audit de Responsabilité Sociale incorpore aussi la prévention des actes de discrimination (Frimousse et Peretti, 2007 ; Peretti, 2011). (...)

Devenir « socialement responsable » signifie donc notamment, prendre en compte les intérêts et les attentes de toutes les parties prenantes. Par conséquent, en centrant la RSE sur les aspects internes des organisations, on peut développer une nouvelle gestion responsable des ressources humaines. Il s'agit d'ailleurs de la tendance observée par Fraisse et Guerfal-Henda (2005) ; dans la conception européenne de la RSE, l'accent est porté sur les aspects « sociaux » de la RSE, au détriment des aspects « environnementaux ». (...)

Alors que le mode de management de l'entreprise change, la fonction de Direction des Ressources Humaines pourrait glisser vers celle de Direction de la Responsabilité Sociale (Igalens, 2003). Ainsi, la RSE induit un espace de dialogue et d'échanges : la gestion des ressources humaines peut faire émerger un modèle social de type conciliateur, la GRH est condamnée à l'invention et à l'innovation (Fraisse et al, 2005). (...)

En somme, la responsabilité sociale devient un avantage concurrentiel important pour une entreprise qui désire attirer davantage de candidats compétents, retenir ses salariés, améliorer la productivité et le moral des salariés, et améliorer sa réputation organisationnelle (Brammer et Pavelin, 2006). La responsabilité sociale peut donc s'avérer un complément incontournable du système de GRH, un moyen pour une nouvelle conceptualisation d'une GRH « socialement responsable ». (...)

La « GRH socialement responsable » est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable.

Annexe 3 – Hélène TRUFFAUT, « RSE : une étude d'envergure révèle que les salariés en veulent plus », *Focus RH*, 4 octobre 2021.

En matière de RSE, une étude du groupe de formation Cegos met en lumière les fortes attentes des salariés en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

Selon une première étude Cegos sur ce thème menée auprès de 1 000 collaborateurs et 204 directeurs ou responsables RSE et publiée le 22 septembre, moins d'un tiers des salariés interrogés (29 %) savent précisément de quoi il retourne, les autres étant dans le flou ou la méconnaissance

totale. Pour autant, une fois le terme défini, 55 % des collaborateurs se positionnent comme promoteurs (45 %) ou militant (10 %) en la matière.

S'ils devaient changer d'orientation professionnelle, 86 % des répondants (89 % des 30-45 ans et 92 % des managers !) seraient d'ailleurs prêts à se reconvertir dans un métier en lien avec une problématique RSE, avec une préférence pour la santé, la sécurité et la qualité de vie au travail (QVT), devant la prévention des risques environnementaux. C'est dire si le sujet est mobilisateur (...).

D'ABORD DES ENJEUX RH

Invités à s'exprimer sur ce que devraient être les trois thématiques d'action prioritaires dans le cadre d'un engagement RSE plus prononcé de leur entreprise, collaborateurs et responsables RSE mentionnent d'abord des **enjeux RH**. Au premier rang desquels la QVT (à, respectivement, 60 % et 41 %), puis la santé et la sécurité au travail (48 % et 36 %). La troisième place étant occupée par la prévention des risques psychosociaux pour les salariés (20 %) et l'éthique dans la conduite des affaires pour les responsables (29 %). Voilà pour la théorie.

Car, pour les sondés, la perception du **niveau d'engagement** de leur propre entreprise, de sa sincérité et de l'efficacité des actions qui y sont menées est très nuancée, avec de nets décalages entre collaborateurs et responsables. L'engagement RSE de leur organisation est ainsi évalué à 6,1 sur 10 par les salariés contre 7,5 sur 10 par ceux qui pilotent le sujet. (...)

UN MANQUE DE VISIBILITE

Chez les salariés, en effet, le scepticisme domine : 57 % d'entre eux estiment qu'il s'agit d'abord d'une **démarche de communication**, 43 % y voyant un engagement sincère (contre 87 % des responsables RSE). Et un tiers d'entre eux seulement jugent efficaces les actions mises en place.

Défaut de communication de la part de l'organisation ? Les salariés se disent, en tout cas, bien moins informés sur la politique RSE de leur entreprise que ne le pensent les responsables RSE eux-mêmes – le niveau d'information étant évalué à 5,3 sur 10 par les premiers, à 7,3 par les seconds.

L'implication des différents acteurs de la démarche est, du reste, peu visible aux yeux des salariés qui attribuent à leur propre contribution la note de 5,6 sur 10 (...) devant la direction générale et la DRH, toutes deux notées 5,5. Le rôle du manager n'apparaît pas déterminant, les trois quarts des salariés le voyant au mieux comme une courroie de transmission des informations descendantes.

De leur côté, les **responsables RSE** affirment avoir mis en place des actions concrètes, depuis le **partage des indicateurs** jusqu'à la fixation d'objectifs dédiés lors de l'entretien annuel d'évaluation, en passant par **l'accompagnement des managers de proximité** sur ces enjeux, la mise en place de **dispositifs de mécénat** au profit d'ONG, etc. Le plus gros levier, cité par les trois quarts des entreprises, étant celui de la **formation**... ce dont la moitié des salariés ne sont pas informés.

MIEUX ASSOCIER LES SALARIES

Parmi ceux ayant connaissance d'une offre dans ce domaine, 20 % n'en ont pas profité ces trois dernières années, 37 % ont bénéficié d'une sensibilisation générale, 39 % ont été formés sur certains volets de la RSE (éthique, sécurité, recrutement ou achats responsables, etc.). Très peu (5 %) ont suivi une formation sur la façon d'intégrer la RSE à leur métier.

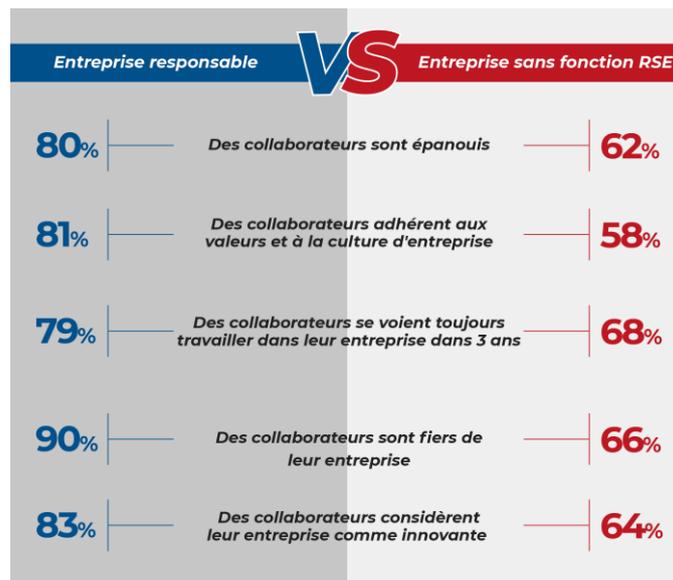
Les collaborateurs affichent, quoi qu'il soit, un fort niveau d'attente – évalué à 7 sur 10 en moyenne – pour un engagement plus soutenu de leur organisation. (...)

Comment les organisations pourraient-elles impliquer davantage les salariés dans leur politique ? Ces derniers aimeraient d'abord (à 72 %) être associés aux réflexions sur le sujet. Ils souhaitent aussi davantage de **pédagogie** sur le rôle qu'ils peuvent eux-mêmes jouer (71 %) et aimeraient se voir proposer des formations sur la démarche et ses différentes thématiques – notamment la **QVT** et la **santé/sécurité**.

Enfin, 69 % attendent un **accompagnement** des managers de proximité pour les aider à mieux incarner et piloter les enjeux RSE, ainsi qu'un partage des indicateurs de mise en œuvre de la démarche.

Annexe 4 – Infographie réalisée par le MEDEF, ADN et l'Actu environnement sur « RSE et engagement collaborateur : ce que disent les chiffres ! », 30 septembre 2021.





Annexe 5 - « Responsabilité Sociale d'Entreprise : quelle place pour la fonction RH ? », Spinpart, cabinet de conseil stratégique et opérationnel en management et organisation, 29 juin 2017.

(...) La sphère économique est aujourd'hui soumise à une forte demande sociale de la part d'acteurs externes (citoyens, associations, etc) (...) C'est dans ce contexte que se développe le concept de RSE au sein des entreprises ; s'inscrire dans la transition énergétique, adopter un comportement éthique dans les affaires et respecter les droits humains en améliorant les conditions de travail des collaborateurs, deviennent donc des enjeux majeurs des entreprises.

(...) Grâce aux initiatives européennes, la RSE s'est dotée d'un cadre réglementaire et de codes de conduite précis. Ses traductions au niveau national via les lois Grenelle I et II (2009 – 2010), permettent de renforcer ces codes et d'établir un cadre de réflexion pertinent. (...) Pour garantir une réelle valeur ajoutée à l'entreprise, les actions RSE doivent s'appuyer sur une logique collaborative en interne et en externe (...)

La fonction RH dispose d'un rôle fondamental dans la mise en place d'une démarche RSE.

En interne, elle dispose des moyens nécessaires pour impliquer collectivement les collaborateurs de façon solidaire :

- sensibiliser les salariés à la RSE et les inciter à être force de proposition permettront de faire naître des objectifs communs. Un esprit collaboratif et de co-construction émergera, laissant place à des initiatives innovantes en matière d'engagement durable.
- le développement du bien-être au travail (...) s'inscrit pleinement dans une logique RSE. Promouvoir la mise en place d'outils digitaux et modernes, de processus et de pratiques de gestion simplifiés, d'espaces de partage et d'échange sont autant de mesures qui nécessitent l'engagement de la fonction RH.

- traits d'union entre la direction et les collaborateurs, les managers sont des relais essentiels à la communication interne. En s'appuyant sur des outils de formation, les services RH disposent de moyens de sensibilisation aux pratiques RSE. (...)

En externe, la DRH est l'ambassadrice de sa marque employeur.

- Elle est le premier acteur à pouvoir valoriser les actions RSE en développant sa communication externe. Grâce à cet investissement et à une communication adaptée, l'entreprise pourra attirer de nouveaux talents, sensibles aux questions sociétales et environnementales.
- Opter pour un recrutement « responsable » en communiquant sur la promotion de la diversité, la lutte contre les discriminations, l'égalité homme – femme, font aussi partie de l'engagement de la fonction RH.

Au-delà de ses activités traditionnelles, la DRH se dote désormais d'une nouvelle responsabilité : la définition et l'application d'une démarche RSE.

En enrichissant son périmètre d'intervention, en améliorant les conditions de travail des collaborateurs et en pariant sur une exemplarité éthique et environnementale, la fonction RH devient un réel « business partner » (...).

Annexe 6 – Articles du Code civil.

Les articles 1833 et 1835 ont été réformés par la loi Pacte du 22 mai 2019.

Article 1833 du Code civil : « *Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.*

La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

Article 1835 du Code civil : « *Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement. Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »*

Annexe 7 - Julia LEVY, « RSE : quels enjeux pour les RH aujourd'hui ? », Epsor, l'Épargne des salariés, 20 avril 2021.

(...) En mai 2001, la loi NRE sort en France. (...) En 2010, la RSE est normalisée : la norme ISO 26 000 est publiée le 1er novembre. Son but : aider les entreprises à endosser leurs responsabilités sociétales, en leur apportant un cadre.

(...) Aujourd'hui, quand on parle de RSE, il ne s'agit plus seulement pour les entreprises de soigner leur image ou de faire du “less bad” en compensant certaines pratiques dommageables pour la société par des actions mineures. La RSE est désormais un axe stratégique incontournable, qui consiste à repenser le modèle économique de l'entreprise pour produire dans de meilleures conditions (...)

D'ailleurs, selon une étude menée en 2016 par le réseau Global Compact France, l'agence Havas Paris, l'institut CSA Research et L'Express, (...) 76 % des entreprises interrogées estiment que la RSE aura un impact sur leur modèle économique, ainsi que sur leur rétention des talents.

(...) Garants de la marque employeur, les responsables RH contribuent à diffuser la culture de l'entreprise, ils recrutent et forment les collaborateurs, assurent la cohésion d'équipe... Ce sont les premiers à pouvoir se mobiliser en faveur de certains sujets importants et délicats, comme l'égalité hommes-femmes au sein de l'entreprise, sa politique inclusive, sa politique de rémunération, la QVT(...).

Une responsabilité et un enjeu que les responsables RH reconnaissent. Selon le dernier baromètre des DRH réalisé en 2020, 31 % des décideurs RH interrogés considèrent le fait de promouvoir et développer de politiques de RSE et d'inclusion comme une priorité majeure (ils n'étaient que 20 % à le penser en 2019).

Les responsables RH sont, par ailleurs, (...) les premières personnes disposées à incarner les valeurs de l'entreprise et son engagement RSE lors des entretiens d'embauche. Les RH sont également bien placées pour mettre en place des dispositifs de recrutement inclusifs, pour entreprendre des démarches visant à améliorer le bien-être au travail et l'équilibre.

Face à un rapport au travail qui change, l'entreprise (...) ne doit pas hésiter (...) à questionner la finalité des actions de ses équipes. (...). Selon un sondage IPSOS datant de juin 2020, 90 % des salariés jugent essentiel (55 %) ou important (35 %) que leur entreprise « donne un sens à leur travail » et 85 % estiment essentiel (38 %) ou important (47 %) qu'elle leur permette « de se sentir utiles aux autres ».

(...) Selon une étude Deloitte intitulée The Millennial Survey (2016), 56 % des jeunes de la Génération Y s'estimaient prêts à refuser un emploi en cas d'inadéquation avec les valeurs ou pratiques de l'entreprise. 49 % d'entre eux déclaraient même avoir déjà refusé des missions allant à l'encontre de leurs valeurs ou de leur éthique.

Plus qu'un simple travail, les jeunes talents voient en leur carrière professionnelle l'opportunité de s'accomplir et d'avoir un impact positif sur la société. Devant de telles exigences, la RSE doit être valorisée et mise au cœur de l'expérience candidat et de l'expérience collaborateur. D'ailleurs, selon l'étude Cone Communications de 2016, 70 % des salariés seraient plus « loyaux » et plus « fidèles » si l'entreprise engageait des actions responsables.

Pour être attractive et recruter les meilleurs (puis les fidéliser sur le long terme), les entreprises doivent donc prêter une attention particulière à leur utilité sociale.

On l'aura compris, (...) la stratégie RSE d'une entreprise doit (...) s'incarner au quotidien dans les pratiques managériales mises en place. (...)

Annexe 8 - Julie Le Bolzer, « Convergence des RH et de la RSE, un accélérateur d'inclusivité », *Les Échos*, 3 juin 2021.

Menée auprès d'ETI et de grands groupes, une étude de Montpellier Business School montre que la collaboration entre directions RH et RSE facilite la construction d'une entreprise inclusive. (...)

D'un côté, l'absence d'une définition claire de ce qu'est une entreprise inclusive. De l'autre, des jeunes diplômés déclinant des CDI chez des géants, au prétexte que le sens n'est « pas au rendez-vous ». Face à ce double constat, des enseignants-chercheurs et une étudiante de Montpellier Business School ont entrepris une étude académique sur le concept d'inclusivité. « Nous avons souhaité analyser à la fois le changement de paradigme observé au sein de la nouvelle génération et les démarches des entreprises qui abordaient l'inclusion d'une manière plus large, en allant au-delà des sujets de diversité et d'insertion », explique Walid Nakara, professeur et directeur de la chaire entrepreneuriat social et inclusion de Montpellier Business School, à l'origine de ces travaux menés, à partir de 2019, avec Anne-Valérie Crespo-Febvay et Caroline Dufoix.

COLLABORATION RSE ET RH

Somme d'entretiens individuels avec des dirigeants ressources humaines (RH) et responsabilité sociétale et environnementale (RSE) de grands groupes et d'entreprises de taille intermédiaire, cette étude qualitative permet de dessiner plus précisément les contours de ce qu'est une organisation inclusive. « Parmi les points communs aux structures les plus avancées figure l'impulsion donnée par la gouvernance », note Walid Nakara (...). Autre facilitateur de l'inclusivité, la collaboration entre départements RH et RSE se retrouve, elle aussi, dans la plupart des entreprises matures sur le champ de l'emploi des personnes en situation de handicap.

UNE APPROCHE HOLISTIQUE

Exemple avec Sodexo où le handicap, l'égalité femmes-hommes, le management, la santé au travail ou encore la gestion des compétences font l'objet de travaux conjoints aux directions RH et RSE. « Construire une entreprise inclusive nécessite une approche holistique, ce qui n'est pas aisé dans un environnement cloisonné. »

« En revanche, dès qu'il y a des interactions entre les deux fonctions, par le biais de 'road map' commune ou d'un fonctionnement en mode projet, les choses avancent plus vite », observe Walid Nakara, ajoutant que la transversalité doit être à l'œuvre à tous les niveaux de l'entreprise, notamment pour que chaque collaborateur fasse sienne la thématique de l'inclusivité. Et l'enseignant-chercheur de rappeler l'importance des managers de proximité « qui ont un rôle clé dans l'appropriation, par tous, des valeurs et de la culture d'entreprise ».

L'EXEMPLE DELL

Chez Dell, par exemple, l'ensemble du management est formé à la question des minorités. « Surtout, il apparaît que les quatre leviers principaux sont de penser, de recruter, d'innover et d'acheter inclusif : plutôt que de choisir un seul de ces champs d'action, ce sont les quatre qui doivent être visés simultanément », souligne Walid Nakara, convaincu que cette stratégie, jusqu'alors constatée dans les seules grandes entreprises, devrait rapidement être dupliquée dans les PME et même les

TPE. « Outre l'impact de ces politiques à la fois RH et RSE sur la marque employeur, il est aussi question d'avantage concurrentiel et de performance », conclut-il.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

RSE (responsabilité sociétale des entreprises) : manière dont les entreprises « gèrent leur activité afin de produire un impact positif sur la société » (Jenkins, 2009). et « dépasser la seule performance économique » (Carroll, 1979, 1991 ; Carroll et Shabana, 2010).

Selon la norme ISO 26000, la RSE est définie comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Igalens J., 2012).

Problématique : Les ressources humaines (RH) semblent être un acteur déterminant pour élaborer et déployer efficacement la politique RSE au sein des entreprises, notamment sur le plan social : santé, bien-être, attentes des collaborateurs, motivation, évolution des comportements, le respect des lois, etc. sont autant de missions relevant de la responsabilité et des compétences des RH.

Quelques exemples d'enjeux sociaux de la RSE : le respect des droits humains ; les relations de travail ; les conditions de travail ; le dialogue avec les salariés ; la motivation des salariés ; l'égalité et la non-discrimination ; l'emploi de personnes handicapées ; l'accessibilité et l'adaptation des locaux aux personnes handicapées ; la réinsertion sociale.

1. Diagnostic de la démarche RSE menée par Ana E jusqu'alors.

Exposer l'intérêt d'un état des lieux de la situation de l'entreprise et de ses implications sur la thématique de l'intégration d'une politique RSE aux ressources humaines.

Forces	Faiblesses
<p>Mise en exergue de certaines valeurs quant aux matières premières utilisées (aucune fourrure animale, peaux exotiques, plumes et le cuir depuis 2014)</p> <p>Engagement dans des actions solidaires</p> <p>Versement de 10 % du CA chaque mois à une association</p>	<p>Production réalisée en Chine</p> <p>Les salariés attendent davantage de prise en compte de leurs attentes</p> <p>Les salariés jugent que les actions RSE dans le cadre des RH sont peu présentes, notamment peu de formations sont proposées</p>

Opportunités	Menaces
Partenariats avec des associations et participations à des émissions télévisées grand public. Évolution de la législation (loi Pacte 2019, Santé et sécurité au travail)	

2. Argumentaire exposant les opportunités et les freins à la mise en œuvre d'une politique de RSE dans le cadre des ressources humaines.

Les opportunités présentées par la mise en œuvre d'une politique RSE au sein des RH :

- permettent de mieux orienter la gestion des collaborateurs en développant une gestion des RH socialement responsable ;
- renforcent l'engagement et la motivation des collaborateurs en prenant en considération leurs attentes ;
- fédèrent les collaborateurs en favorisant leur implication autour de projets communs et de valeurs partagées ;
- réduisent l'absentéisme en donnant du « sens » au travail, aspect fondamental pour les nouvelles générations ;
- développent l'employabilité des collaborateurs grâce aux formations RSE proposées ;
- s'inscrivent dans la construction d'un nouvel espace de dialogue et d'échanges entre collaborateurs et entre les managers et les salariés ;
- sont un vecteur d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs ;
- répondent aux préoccupations et exigences légales tant au niveau européen que national (équité de traitement, ré-humanisation de l'emploi, loi lois sur l'égalité salariale, l'égalité des chances, loi Pacte 2019, etc.) ;
- mettent en lumière une image positive de l'entreprise (renforcement de la marque employeur).

Les freins présentés par la mise en œuvre d'une politique RSE au sein des RH sont :

- un questionnement des salariés quant à la sincérité de la démarche RSE mise en œuvre (« *social washing* ») qui freine l'implication et l'engagement des salariés ;
- une efficacité des actions RSE jugées peu avérée par la majorité des salariés ;
- une nécessité pour l'entreprise de repenser le modèle d'affaires (« *business model* ») et donc la façon de gérer les hommes ;
- une modification, voire « réinvention » de la culture d'entreprise développée jusqu'alors ;
- des coûts, notamment financiers, liés à la mise en œuvre des actions RSE (sensibilisation et formation des salariés, aménagement des bureaux, etc.).

Stratégie de mise en œuvre d'une politique de RSE dédiée aux ressources humaines.

1^{ère} étape : analyse de la situation actuelle

État des lieux des actions sociales déjà mises en place dans l'entreprise (documents et rapports existants), questionnaire

Questionnaire ciblé destiné aux salariés.

Fixation des objectifs.

2^{ème} étape : mise en œuvre des actions

En interne :

- Création de groupes de réflexion portant sur la RSE.
- Organisation d'un concours interne autour de la RSE afin de créer une émulation entre salariés.
- Planification de formation à destination des collaborateurs et des managers, intervention d'intervenants extérieurs.
- Mise en place d'un dispositif d'épargne salariale (PEE / PER) montrant aux collaborateurs la participation de l'entreprise à leurs projets de vie.
- Création d'espace d'échanges et de partage (réels et/ou virtuels).
- Aménagement des bureaux et ergonomie des équipements (éco-bureaux, biophilie, etc.)
- Développement d'un cadre de travail bienveillant : droit à la déconnexion (journée sans courriel), adoption d'écogestes, flexibilité des horaires de travail, télétravail.
- Intégration d'éléments RSE dans les objectifs d'équipe et individuel, les fiches de postes, etc.
- Élaboration d'un code de conduite exhaustif des collaborateurs intégrant les aspects social, environnemental, sécuritaire et sanitaire.
- Mise à jour des compétences disponibles en y intégrant les nouvelles compétences liées à la RSE et ses engagements.
- Développer une politique de communication efficace et transparente.

En externe :

- Développer une politique de recrutement responsable : lutte contre les discriminations, inclusion des jeunes et personnes vulnérables, favorisation de l'égalité des chances, mise en avant de l'importance de la diversité.
- Élaborer une politique de communication afin d'attirer les jeunes talents : valorisation de la marque employeur, de l'image de marque et de la réputation fondée sur des valeurs RSE (engagements citoyen et solidaire).
- Accorder du temps à l'intégration des nouveaux collaborateurs : parrainage, mentorat, etc.
- Renforcer / créer des partenariats avec des associations dans le cadre du mécénat de compétences.

3^{ème} étape : le suivi des actions

Mise en place par les RH d'outils de contrôle et de mesures adaptés à la partie sociale de la RSE.

Communication des résultats obtenus aux collaborateurs RH (et d'autres collaborateurs si nécessaires) afin d'adapter les actions développées.

OPTION B – Finance et contrôle

SUJETS PROPOSÉS

L'épreuve d'admission de spécialité de l'option B est fondée sur un cas pratique situé dans un contexte précis. Chaque sujet comprend deux dossiers pouvant porter sur des champs disciplinaires différents du programme.

Pour la session 2022, 3 sujets ont été proposés :

- le sujet EssentielleBio portant sur une société spécialisée dans la production d'huiles essentielles de qualité. Ce sujet concernait un suivi de l'activité à l'aide d'un tableau de bord et un traitement comptable, fiscal et financier d'un financement de l'activité ;
- le sujet Labo portant sur une société d'exercice libéral par actions simplifiées (SELAS) regroupant plusieurs laboratoires de biologie médicale. Ce sujet concernait une analyse financière et une répartition de la valeur ajoutée, puis une analyse comptable, fiscale et financière d'une opération de financement ;
- Le sujet Les Marronniers portant sur l'achat d'un hôtel. Ce sujet concernait l'établissement d'un plan de financement et une analyse du risque, puis un traitement comptable et fiscal d'opérations d'investissement.

Les questions du cas sont ouvertes, ce qui doit amener les candidates et les candidats à expliciter leur démarche de résolution. Le jury a privilégié l'analyse de la situation et des outils mobilisés à la précision technique des réponses. Nonobstant le thème apparent du sujet, les questions posées lors de l'entretien peuvent porter sur l'intégralité des champs disciplinaires de l'option.

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

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	26
Moyenne	8,35
Écart type	5,15
Note minimale	2
Note maximale	18
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	8
Comprises entre 5 et moins de 10	9
Comprises entre 10 et moins de 14	4
Égales ou supérieures à 14	5

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

La maîtrise des techniques, des savoirs et des savoir-faire

Les candidates et les candidats doivent être en mesure de traiter des dossiers et de répondre à des questions portant sur l'ensemble des champs de la spécialité « Finance et contrôle ». Les sujets n'ont souvent été traités que partiellement du fait de lacunes dans plusieurs champs de la spécialité. Le jury attend que la personne candidate traite l'ensemble des questions posées ou qu'elle expose la démarche qu'elle aurait suivie lorsque la question n'a pas été traitée. Il faut veiller à éviter le cloisonnement entre les champs. Les questions posées à l'issue de l'exposé ont porté sur des points du programme très divers, pas uniquement sur le champ principal du dossier. Par exemple, des écritures comptables et des précisions de nature fiscale peuvent être demandées à partir d'un dossier portant sur une analyse financière.

Les candidates et les candidats devaient pouvoir mobiliser des concepts théoriques et réaliser des calculs pratiques. Cependant, il faut se méfier de l'utilisation d'outils préétablis, comme des tableaux de calcul informatisés, lorsque les concepts ne sont pas maîtrisés.

La compréhension des outils, des techniques et des concepts

Il ne faut pas uniquement connaître les concepts et mettre en œuvre des techniques, il faut également les comprendre et être capable d'en expliquer le sens. Trop souvent, les explications se sont limitées à l'énoncé de formules de calcul. Une formule n'est pas une définition.

Les connaissances techniques doivent être actualisées. La connaissance des définitions du plan comptable général est importante. À titre d'exemple, il a été demandé d'expliquer la notion d'amortissement, de connaître le taux d'impôt sur les sociétés ou de TVA.

De même, le sujet relatif au plan de financement a fait ressortir une confusion entre la rentabilité d'une société et le montant de sa trésorerie.

La capacité d'analyse et de réflexion

Au-delà de la compréhension des outils, techniques et concepts, il faut être capable de les exploiter afin d'analyser une situation rencontrée par une entreprise et de proposer des solutions, comparer des hypothèses ou formuler des propositions. Il est rappelé que cette épreuve ne porte pas simplement sur la réalisation de calculs. Elle concerne la gestion d'entreprise et permet d'étudier des questions et problèmes rencontrés par des managers. Cela implique un raisonnement construit. Les calculs permettent d'appuyer une décision de gestion.

La dimension didactique et pédagogique

Il n'était pas explicitement demandé de traiter de pédagogie. Toutefois, la présentation de l'exposé et les échanges avec les membres du jury mettent en évidence les capacités des candidates et des candidats dans ce domaine. Si la compréhension, la maîtrise et l'exploitation des savoirs et des savoir-faire sont requis, le jury attend également des prestations mettant en avant des qualités de transmission des connaissances. Si certaines personnes candidates ont démontré d'indéniables capacités pédagogiques, d'autres ont présenté un exposé embrouillé et des réponses approximatives

et une attitude en repli (dos tourné au jury par exemple). Enfin, les résultats calculés doivent être justifiés et explicités.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Il est attendu des candidates et des candidats une présentation d'un exposé structuré à partir du cas pratique proposé. Sans être obligatoire, une présentation sous forme de diaporama est souhaitée, ce qui permet à la personne candidate de conserver le fil du raisonnement et évite une perte de temps.

Le fichier doit être converti en format PDF pour pouvoir être lu par tout type d'ordinateur. Il est donc conseillé de savoir insérer correctement et de façon lisible les tableaux réalisés sous tableur.

Par ailleurs, il est conseillé de conserver sur la clé USB fournie lors de la préparation le fichier des calculs, afin de pouvoir effectuer des simulations devant le jury. Si des supports visuels sont les bienvenus, la personne candidate doit veiller à ce que sa présentation ne soit pas contre-productive. De ce point de vue, une attention particulière doit être accordée à la lisibilité, à la quantité d'informations mobilisées sur un même visuel et à l'orthographe. Un nombre limité de diapositives est suffisant pour illustrer le traitement du cas. D'une manière générale, une problématique d'ensemble peut être proposée si le sujet s'y prête. Celle-ci ne présente en aucun cas un caractère obligatoire. L'utilisation des éléments de contexte du cas apporte une valeur ajoutée à la présentation. Les développements préétablis sont à proscrire, ils sont fréquemment sans rapport avec le thème et peu pertinents.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le niveau scientifique attendu au concours dépasse évidemment celui des programmes et référentiels des classes de lycée dans lesquelles la personne candidate enseigne éventuellement. Le concours doit donc faire l'objet d'une véritable préparation qui requiert une mise à jour des connaissances, ainsi qu'une prise de recul par rapport aux différents champs étudiés. Quelle que soit l'issue de cette démarche, cette préparation permet souvent une remise en cause de ses propres pratiques pédagogiques, et peut se révéler une source de motivation nouvelle dans l'exercice quotidien du métier d'enseignant. De façon plus spécifique et pour le bon déroulement des épreuves, le jury propose quelques recommandations ci-dessous.

Préalablement au passage de l'épreuve

- actualiser ses connaissances grâce à une veille dans tous les domaines de la spécialité : il n'est pas concevable que ne soient évoqués que des souvenirs anciens en matière de fiscalité des entreprises ;
- ne pas se limiter à l'apprentissage des techniques et outils mais en comprendre le sens et l'objectif ;
- ne pas hésiter à consulter la littérature professionnelle comptable et financière pour s'informer et prendre du recul sur les pratiques ;
- s'entraîner à préparer et présenter un travail en temps limité ;
- approfondir ses compétences en matière d'utilisation des outils bureautiques.

Au cours de l'épreuve, pendant la préparation en salle

- il est utile de prendre un temps de lecture de l'énoncé et des questions avant toute démarche calculatoire ;
- Prendre le temps de définir les notions et concepts du sujet ;

- le fait d'apporter des documents ne doit surtout pas dispenser de les étudier auparavant ;
- une bonne gestion du temps de préparation doit permettre de traiter l'ensemble du sujet, de le mettre en forme et d'en assurer une relecture.

Au cours de l'épreuve, pendant l'interrogation orale

- éviter toute familiarité avec les membres du jury et utiliser le registre de langage requis pour un concours d'agrégation ;
- ne pas chercher à tout prix à utiliser la durée maximale indiquée pour l'exposé mais un exposé trop bref nuit à l'appréciation de la performance de la personne candidate ;
- construire un exposé structuré et soigné (avec éventuellement une problématique) ;
- en début d'exposé, ne pas dédier trop de temps à la présentation de l'entreprise, au détriment des questions et thématiques soulevées dans le sujet ;
- tout en évitant le catalogue, des références bibliographiques pertinentes sont appréciées ;
- se référer de préférence à des sources réglementaires directes (le plan comptable général notamment) ;
- se munir d'un plan de comptes pour enregistrer les écritures comptables ;
- exploiter les calculs, les techniques et les outils au service d'un raisonnement, ne pas les considérer comme un aboutissement ;
- ne pas utiliser de manière mécanique des outils et méthodes pré-construits sans en interroger la pertinence et sans en comprendre le sens ;
- choisir judicieusement les outils pertinents pour aider le gestionnaire dans la situation présentée ;
- ne jamais oublier qu'il s'agit d'une épreuve de gestion et que l'interprétation du résultat a autant d'importance que son élaboration ;
- ne pas justifier l'absence de réponse par un manque de temps lors de la préparation ni sombrer dans une auto sous-évaluation de ses compétences ;
- Ne pas utiliser le manque d'informations dans le sujet pour ne pas le traiter entièrement. La consigne générale indiquée sur la page de garde rappelle aux candidates et aux candidats qu'ils peuvent mentionner explicitement une ou plusieurs hypothèses lors de leur exposé ;
- utiliser le tableau en complément des outils projetés (par exemple pour présenter des écritures comptables et tracer des schémas) ;
- utiliser le séparateur de milliers, pour faciliter la lecture tant par le jury que par la personne candidate elle-même, ainsi qu'une unité de mesure pertinente (par exemple : euros, kilos ou heures) ;
- conserver sur la clé USB le fichier de travail ce qui permet d'effectuer des modifications et simulations et de justifier des formules ;
- répondre aux questions posées lors de l'entretien de manière réfléchie et argumentée ;
- durant l'exposé, accorder un temps et une place significatifs à l'explicitation des résultats et à leur analyse dans le cadre du contexte étudié.

EXEMPLE DE SUJET

Cas ESSENTIELLEBIO

Le marché mondial des huiles essentielles est en pleine croissance. Les destinations sont nombreuses. Le marché alimentaire est l'un des principaux débouchés, avec l'industrie de la boisson, qui demande de plus en plus de produits « naturels ». Le deuxième grand débouché est celui de la parfumerie et de la cosmétique. Des sociétés comme La Provençale mettent de plus en plus en avant l'impact cosmétique positif de telle ou telle huile essentielle (cf. la lavande, l'immortelle ...). Enfin, le marché de l'aromathérapie a connu ces dernières années un vrai développement.

Dans ce contexte, deux anciens ingénieurs en reconversion professionnelle ont créé il y a cinq ans la société EssentielleBio, société spécialisée dans la production d'huiles essentielles de qualité. La société a connu un développement fulgurant depuis sa création. Les dirigeants se posent désormais deux grandes questions : celle du suivi de son activité et celle de son financement.

Les documents suivants sont mis à votre disposition :

Document 1 : Dans l'Essonne, un facteur jetait le courrier dans la benne à ordures

Document 2 : Australie, six millions d'hectares de végétations brûlés en quelques mois

Document 3 : Organisation de la logistique

Document 4 : Opérations de financement

Document 5 : Opérations de trésorerie

DOSSIER 1 – SUIVI DE L'ACTIVITÉ

La société EssentielleBio a été créée en 2015 et a connu une croissance très importante les premières années. En 2020, les résultats ainsi que le chiffre d'affaires croissent mais moins rapidement qu'espéré. Mme RASPAIL, présidente du directoire, s'inquiète de cette situation. Les autres membres du directoire, ingénieurs de formation, voyant leur activité croître régulièrement depuis le début, n'avaient jamais vraiment eu la volonté de mettre en place des indicateurs de suivi de la performance. Ils partent à la recherche d'informations auprès de leur équipe d'opérationnels pour comprendre la situation. Mme RASPAIL décide de recruter, pour un stage de fin d'études, un étudiant de master 2 afin de développer des outils de gestion pouvant leur apporter un éclairage sur la situation actuelle. À plus longue échéance, elle pense créer un poste à temps plein ou partiel.

A peine arrivé, le stagiaire se demande par où commencer ! Que doit-il faire ? Qui interroger ? Quelles données regarder ? Quels outils mettre en place en si peu de temps et quelle serait leur utilité pour les managers ? Autour de la machine à café, il entend que des clients fidèles depuis les débuts de l'entreprise ne commandent plus sur le site internet. Peut-être faut-il commencer par là...

Travail proposé (à l'aide des documents 1 à 3) :

L'étudiant stagiaire vient tout juste de voir les différents formats et méthodologies de construction des tableaux de bord et se pose encore des questions. Il vous contacte, en tant qu'enseignant dans son master, pour vous demander quel serait l'outil adapté à la situation actuelle de la société.

Après avoir rappelé les avantages de la mise en place d'un tableau de bord et les différentes méthodologies de construction, vous l'aidez à faire une proposition appliquée à l'entreprise EssentielleBio.

Les documents ne sont pas exhaustifs.

DOSSIER 2 – FINANCEMENT DE L'ACTIVITÉ

La société EssentielleBio, constituée sous forme d'une société anonyme avec un capital de 50 000 actions de 1 000 € de valeur nominale entièrement libéré à la constitution, souhaite développer son activité à la fois dans la production, son cœur de métier, mais aussi dans la culture afin d'assurer au mieux la traçabilité d'huiles essentielles Bio « 100 % françaises ». Elle a décidé de prendre une participation dans la SA Lavandis, leader français dans ce dernier domaine à la fin de l'année 2021.

Lors de l'établissement du bilan 2021, le président du conseil de surveillance, M. EL KHALED, s'inquiète du financement de cette opération et, plus généralement, du financement de l'activité de l'entreprise EssentielleBio.

Travail proposé (à l'aide des documents 4 et 5) :

Rappeler le traitement comptable des opérations de financement réalisées par la société EssentielleBio et leurs impacts sur ses états de synthèse.

Conclure sur la pertinence des choix de financement de cette entreprise.

DOCUMENT 1 :

Dans l'Essonne, un facteur jetait le courrier dans la benne à ordures¹

Dans ce quartier de Massy, les boîtes aux lettres restaient désespérément vides depuis plusieurs jours. Le facteur a, à plusieurs reprises, [déposé le courrier dans une borne pour ordures ménagères](#). Une habitante est parvenue à le prendre en photo en flagrant délit depuis son balcon, et a posté le cliché sur Facebook. La mairie n'a pas tardé à réagir en envoyant des agents vérifier. « Ils ont effectivement constaté que des courriers étaient à l'intérieur d'une des bornes pour ordures ménagères, détaille le cabinet du maire au [Parisien , qui révèle l'affaire](#). Mais comme ils étaient trop au fond, ils ne pouvaient pas les récupérer. » [...] La commune a déposé un recours administratif contre la Poste, comme d'autres villes de l'Essonne. Car ces faits ne sont pas isolés dans le département et plus largement en Île-de-France.

DOCUMENT 2 :

Australie, six millions d'hectares de végétations brûlés en quelques mois²

Les forêts australiennes sont composées principalement d'**eucalyptus**. Elles sont exploitées pour la production des bois bien entendu, la captation d'eau, la protection de la faune et de la flore, ainsi que le tourisme vert. [...]

Mais depuis juin 2019, les feux de forêt dévastent l'Australie poussant plusieurs Etats à déclarer des « [états d'urgence](#) ». Au 14 janvier 2020, 18,6 millions d'hectares environ (186 000 km²) avaient déjà brûlé, détruisant plus de 5 900 bâtiments et tué au moins 34 personnes. La faune et la flore seront

¹ Source : *Ouest-France*, publié le 24/01/2020.

² Sources : *Le messager* du 06/01/2020 et autres sources diverses.

durablement affectées mettant en péril la [biodiversité](#) car plusieurs espèces menacées pourraient être menacées d'extinction. La qualité de l'air a souvent atteint des niveaux dangereux. Au 7 janvier 2020, de la fumée était visible à 11 000 kilomètres de là, au [Chili](#) et en [Argentine](#).

DOCUMENT 3 :

Organisation de la logistique

Chez EssentielleBio, il y a deux modes de livraison actuellement : par la Poste ou directement à l'entrepôt de l'usine de production des huiles essentielles. Le client fait ses courses en ligne parmi de très nombreuses références puis sélectionne son service de livraison. S'il choisit le retrait en entrepôt, il choisit un créneau horaire afin de récupérer son colis.

DOCUMENT 4 :

Opérations de financement

Pour pouvoir investir dans la SA Lavandis à la fin de l'année 2021, la société EssentielleBio a besoin de trésorerie.

Le directoire a décidé de ne pas faire appel aux banques mais :

- d'appeler la dernière partie de l'augmentation de capital qui a eu lieu courant 2020 ;
- de lancer un emprunt obligataire.

L'extrait de la balance au 31 mai 2021 se présente ainsi :

Numéro	Intitulé du compte	Solde des comptes	
		Débit	Crédit
1011	Capital souscrit, non appelé		10 000 000
1013	Capital souscrit, appelé, versé		60 000 000
109	Actionnaires, capital souscrit non appelé	10 000 000	
1041	Primes d'émission		4 000 000
2013	Frais d'augmentation de capital	80 000	
28013	Amortissements des frais d'augmentation de capital		16 000
4564	Actionnaires - versements anticipés		2 000 000

Information complémentaire :

- Le directoire a procédé à une augmentation de capital en 2020 et a décidé d'appeler la dernière fraction du capital le 1^{er} juin 2021. Le versement de cette fraction est attendu pour le 30 juin 2021. Pour rappel, le prix de l'action était fixé à 1 200 €.

- Un actionnaire, propriétaire de 1 000 titres, a été déclaré défaillant le 10 juillet 2021 parce qu'il n'a pas répondu à l'appel du 1^{er} juin. Ses titres ont été vendus le 31 juillet 2021. Cet actionnaire a supporté deux mois d'intérêts de retard à 9 % et les frais de la vente se sont élevés à 450 €. Pour solde de tout compte, l'actionnaire a reçu un montant de 592 050 € par virement bancaire.

Emprunt obligataire :

Le 1^{er} septembre 2021, la société a émis un emprunt obligataire de 50 000 obligations. Les obligations sont émises pour 5 ans avec une valeur nominale de 50 €. Les obligations sont émises au pair. Le prix de remboursement est fixé à 52 €. Le taux d'intérêt retenu est de 1,20 %.

La clôture de la souscription est prévue le 30 septembre 2021, toutes les obligations ont trouvé acquéreurs. Le service de l'emprunt se fera le 1^{er} octobre de chaque année.

Les sommes sont versées par la banque le 30 septembre 2021 sous déduction des commissions bancaires qui s'élèvent à 25 000 € HT (taux de TVA 20 %).

L'entreprise a décidé d'étaler la prime de remboursement sur la durée de l'emprunt par fractions égales et de laisser les frais liés à l'emprunt en charges.

DOCUMENT 5 :

Opérations de trésorerie

Malgré un carnet de commandes plein jusqu'en 2022, la trésorerie est créditrice de 200 000 €.

Afin de faire face à des échéances de fin de trimestre, la banque a octroyé un découvert bancaire de 500 000 € au taux de 4 % à la société. Ce contrat annuel est renouvelable par tacite reconduction.

L'entreprise a décidé également d'escompter un effet de commerce avec une échéance longue. Les agios prélevés par la banque comportent une commission de 500 € HT par effet et un taux d'intérêt de 2 %.

Le 6 décembre 2021, la société remet à sa banque la lettre de change relevé magnétique d'un montant de 150 000 € concernant la société UDPS à échéance du 1^{er} février 2022.

Le 7 décembre 2021, la banque fait parvenir l'avis de crédit correspondant à la société EssentielleBio.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

DOSSIER 1 – SUIVI DE L'ACTIVITÉ

Les tableaux de bord (TB) peuvent être définis comme un « ensemble d'**indicateurs** conçus pour permettre aux **managers** de prendre connaissance de l'**état** et de l'**évolution** des systèmes qu'ils pilotent et d'**identifier les tendances** qui les influenceront sur un **horizon cohérent** avec leurs fonctions afin de **mettre en œuvre la stratégie** de l'entreprise » :

Outil d'aide au pilotage des centres de responsabilité, il est focalisé sur les points clés de la gestion de l'entité et associe des indicateurs financiers et non financiers, il induit une analyse dynamique en mettant en perspective les résultats obtenus et s'efforce d'accroître la réactivité des décideurs (Mendoza).

Deux grands niveaux de TB :

Le tableau de bord stratégique

- est dédié aux membres de la direction générale ;
- permet de juger la mise en place d'une stratégie ;
- concerne le moyen ou long terme ;
- est une synthèse des TDB de niveaux inférieurs ;
- est, historiquement, très financier.

Le tableau de bord opérationnel

- est dédié aux opérationnels (ouvriers, commerciaux, etc.) ;
- permet aux utilisateurs d'adapter leur comportement ;
- concerne le quotidien ;
- doit être très réactif.

Objectifs :

- Pallier les insuffisances des systèmes de mesure financiers ;
- Orienter vers une performance à plus long terme ;
- Faciliter la prise de décision au quotidien.

Qualités des indicateurs :

- Quantifiables
- Pertinents
- Simples et compréhensibles
- Sensibles
- Cohérents avec la stratégie
- Financiers et non financiers
- En nombre limité

Différentes méthodes de construction :

- OVAR (Objectif, Variables d'Actions, Responsabilité)
- BSC (*Balanced Scorecard*)

Des clients pourtant fidèles n'achètent plus sur le site internet ce qui peut sous-tendre de nombreux problèmes. Il est attendu de la personne candidate, qu'elle propose un tableau de bord cohérent et même plusieurs TB en fonction des équipes concernées (service commercial, logistique, directeurs..). Les indicateurs suivants peuvent être évoqués :

Objectif : améliorer le suivi de CA

- $CA = \text{Panier Moyen} * \text{Fréquence d'achat} * \text{Nombre de clients}$
- Panier Moyen : CA moyen que rapporte une commande en moyenne
- Marge commerciale
- CA des produits de promotion ; poids promotions sur la totalité du service
- Volume de ventes conclues
- Nouveaux clients acquis
- Taux de conversion « mis dans le panier » à « achat »
- Paniers ayant utilisé un code de réduction / paniers achetés

Améliorer la qualité de service

- NPS (*net promoter score*) : c'est la différence entre les clients promoteurs qui recommandent les services ou les produits de l'entreprise et les détracteurs, qui déconseillent les produits ou services de l'entreprise.

- Taux de défection : pourcentage de clients ou d'abonnés qui cessent d'utiliser les services offerts par une entreprise pendant une certaine période. Par conséquent, plus le taux est élevé, plus les clients qui achètent une fois n'achètent plus par la suite dans l'entreprise.
- Satisfaction du client : Grâce aux sondages envoyés aux clients après la vente de produits ou de services, les entreprises peuvent connaître le degré de satisfaction de la clientèle et analyser les points forts et les points faibles de leur service. Types de questions : les attentes client par rapport à la perception produit ; "Quel niveau d'effort avez-vous dû déployer pour que votre demande soit traitée ? (*Customer Effort Score*) ; "Avez-vous l'intention de renouveler votre contrat chez nous ?"
- Nombre de réclamations / demande de remboursement / insatisfaction

Commandes / logistique

- Nombre de commandes complètes : c'est le nombre de commandes avec tous les produits que l'acheteur a commandés
- Nombre de produits manquants et les raisons de ce manque (problème interne d'approvisionnement : pas les commandes passées au bon moment ou rupture de stocks car les produits manquent au niveau mondial : forêt d'eucalyptus brûlée).
- Temps de préparation d'une commande
- Respect du créneau de retrait des produits en entrepôt
- Délai de livraison respecté via la Poste

DOSSIER 2 – SUIVI DE LA CROISSANCE

Augmentation de capital

Analyse de l'augmentation de capital :

La société a été créée avec un capital de 50 000 000 €.

Il apparaît à la balance que le montant du 1013 est de 60 000 000 + 1011 de 10 000 000 ce qui fait un capital total de 70 000 000.

L'augmentation a été de $70 - 50 = 20\,000\,000 / 1\,000\,000$ (VN) = 20 000 actions.

Le compte 109 ou 1011 est d'un montant de 10 000 000, donc la libération, lors de l'augmentation de capital courant 2020, a été de $10\,000\,000 / 20\,000\,000 = 1/2$.

01/06/2021			
45621	Actionnaires – capital souscrit, appelé, non versé	10 000 000	
109	Actionnaire – capital souscrit non appelé		10 000 000
	Appel du solde		
1011	Capital souscrit non appelé	10 000 000	
1012	Capital souscrit – appelé, non versé		10 000 000
	Appel du solde		

		30/06/2021		
512	Banque		7 500 000	
4564	Actionnaires – versements anticipés		2 000 000	
45621	Actionnaires – capital souscrit ANV			9 500 000
	Libération du solde : 10 000 000 – 500 000 (actionnaires défaillants)			
		30/06/2021		
1012	Capital souscrit – appelé, non versé		9 500 000	
1013	Capital souscrit, appelé, versé			9 500 000
	Libération du solde			
		10/07/2021		
4566	Actionnaires défaillants (1 000 x 1 000 € x ½)		500 000	
45621	Actionnaire – capital appelé, non versé			500 000
	Constatation de la défaillance			
		31/07/2021		
512	Banque		1 100 000	
4566	Actionnaires défaillants			1 100 000
	Vente des actions 1 000 titres x 1 100 €			
	(détail du calcul sous les écritures)			
4566	Actionnaires défaillants		7 950	
763	Revenus des autres créances			7 500
	500 000 x 9 % x 2/12			
791	Transfert de charges d'exploitation			450
	Imputation des frais pour défaillance			
4566	Actionnaires défaillants		592 050	
512	banque			592 050
	solde du compte de l'actionnaire défaillant			
1012	Capital souscrit – appelé, non versé		500 000	
1013	Actionnaire – capital appelé, versé			500 000
	Constatation du versement du solde			
		31/12/2021		
6811	Dotations aux amortissements		16 000	
2801	Amortissements des frais d'établis			16 000
	DA de N : 80 000 / 5 ans			

Calcul pour l'actionnaire défaillant :

Le chèque est d'un montant de 592 050 euros.

On connaît les frais : 450 + 7 500 = 7 950 euros.

Il était défaillant de la moitié, soit 1 000 titres x 1 000 € x ½ = 500 000 €.

Il doit à l'entreprise le montant défaillant 500 000 + frais 7 950 = 507 950 €.

L'entreprise lui verse 592 050 €, donc les titres ont été vendus 592 050 + 507 950 = 1 100 000 € / 1 000 titres = 1 100 € de prix de vente unitaire.

Emprunt obligataire

	01/09/2020		
169	Primes de remboursement des oblig (50 000 x 52-50)	100 000	
471	Obligations à placer (50 000 x 50) VE	2 500 000	
163	Autres emprunts obligataires VR (50 000 x 52)		2 600 000
	Ouverture de la souscription		
	30/09/2020		
512	Banque	2 470 000	
6272	Commissions et frais sur émission d'emprunts	25 000	
44566	Tva déductible sur biens et services (25 000x20%)	5 000	
4671	Obligataires – obligations souscrites		2 500 000
	Libération des obligations		
	30/09/2020		
4671	Obligataires – obligations souscrites	2 500 000	
471	Obligations à placer		2 500 000
	Pour solde des comptes		
	31/12/2020		
6611	Intérêts des emprunts	7 500	
16883	Intérêts courus sur autres emprunts		7 500
	Intérêts courus : 50 000 x 50 x 1,20 % x 3/12		
	31/12/2020		
6861	Dotation aux amortissements des primes de remb	20 000	
169	Prime de remboursement		20 000
	Amortissement de la prime de remboursement systématiquement sur la durée de l'emprunt 100 000 / 5 ans		

Trésorerie

Découvert bancaire :

Le découvert bancaire (500 000 €) ne fait pas l'objet d'une écriture particulière.

C'est un contrat par lequel la banque autorise son client (ici l'entreprise EssentielleBio) à dépenser plus que ce que l'entreprise possède comme argent.

Le montant de la trésorerie créditrice n'a pas d'écriture particulière courant de l'exercice. Il s'agit du solde du compte 512. À la clôture de l'exercice, le solde créditeur du compte bancaire 512 est soldé par le compte 519 « concours bancaires courants » afin de faire apparaître le compte au passif du bilan.

Il est difficile de calculer les intérêts sur le découvert bancaire car le calcul se fait au jour le jour selon le solde de la banque. Le taux est annuel, il faut calculer le taux équivalent trimestriel : $(1 + 0,04)^{1/4} - 1 = 0.0098 = 1 \%$ par trimestre.

L'information concernant le découvert bancaire doit être mentionnée dans l'annexe. Et des intérêts courus doivent être constatés à l'inventaire.

Escompte d'effets de commerce :

Effet de la société UDPS

		06/12/2021		
		Pas d'écriture		
		07/12/2021		
512	Banque		148 933,33	
6275	Frais sur effets		500,00	
44566	TVA déductible sur biens et services (500*20%)		100,00	
6616	Intérêts bancaires (150 000 x 2 % x (25+31=56)/360)		466,67	
5192	Concours bancaires courants - LCR			150 000
	Avis de crédit de la banque			

Impact sur le bilan : le compte client reste débiteur de 150 000 € à l'actif et au passif nous avons également le compte 5192 pour 150 000 €.

Annexe : **Engagement hors bilan**. EENE(effets escomptés non échus) pour cet effet. L'entreprise reste solidaire du règlement de ses effets même s'ils sont escomptés. Elle s'engage à rembourser la banque. Elle a également un engagement reçu par le client qui s'est engagé à régler son effet.

BILAN DE LA SOCIÉTÉ EssentielleBio au 31/12/2021

ACTIF	Brut	Amort/dép	Net	PASSIF	Montant
Actionnaires – capital SNA	0		0	Capitaux propres :	
Actif immobilisé				Capital	70 000 000
Frais d'établissement	80 000	32 000	48 000	(dont versé 70 000 000)	
				Primes d'émission	4 000 000
Actif circulant				Dettes	
411 UDPS	150 000		150 000	Emprunt obligat.	2 607 500

Prime de remboursement (100 000 – 20 000)	80 000		80 000	(2 600 000 + 7500) Concours bancaires C b - LCR	200 000 150 000
--	--------	--	--------	---	--------------------

ANNEXE : Informations sur le concours bancaire et sur les effets escomptés non échus.

Réflexion sur les choix de financement de la société EssentielleBio

Équilibre du bilan

Financement des investissements et de la trésorerie

Indépendance financière.

Stratégie de développement.

OPTION C – Marketing

SUJETS PROPOSÉS

Pour la session 2022, quatre sujets ont été proposés.

Le sujet Lemoine, entreprise ayant un savoir-faire unique dans la fabrication de produits à base de coton destinés à l'hygiène, la cosmétique ou encore le médical, portait sur l'élaboration d'un plan d'action stratégique et opérationnel chiffré et argumenté, permettant au groupe Lemoine de répondre à la nouvelle problématique de marché.

Le sujet Literie Germain, fabrique de la literie pour le marché des particuliers : il s'agissait de réaliser un plan d'action commercial permettant à l'entreprise Germain de répondre à la problématique de ce marché et aussi sur d'autres variables du plan de marchéage notamment en termes de stratégie de distribution.

Le sujet Garnier Thiébaud portait sur une entreprise qui développe son savoir-faire en linge de maison damassé (lit, table, bain) envers une clientèle de professionnels, particulièrement l'hôtellerie. Le choix à effectuer portait sur les actions à envisager à l'international, en particulier au Vietnam et de proposer des études complémentaires.

Le sujet DCMJ traitait d'une entreprise qui cherche à donner un nouveau souffle à la marque. Il était demandé d'analyser la stratégie de communication de la marque « *Don't call me Jennyfer* » et de proposer à la marque un plan de communication pour contrer l'émergence de « *Shein* » sur le marché de la mode pour adolescentes.

Nota : un exemple de sujet (avec des éléments indicatifs de traitement) est présenté infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	48
Moyenne	7.33
Écart type	4.82
Note la plus élevée	18
Note la plus basse	0.5
Répartition des notes en effectifs	
Nombre de notes inférieures à 5	18
Nombre de notes entre 5 et moins de 10	16
Nombre de notes entre 10 et moins de 14	8
Nombre de notes égales ou supérieures à 14	6

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

L'épreuve orale, composée d'un exposé d'une durée de 40 minutes maximum et d'un entretien d'une durée de 20 minutes maximum, consiste à traiter un cas pratique marketing comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

Les bonnes prestations reposent sur :

- une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité ;
- des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas sont présentées avec appuis de fondamentaux, d'outils de gestion, de références scientifiques rattachés au sujet ;
- une problématique clairement posée ;
- des choix stratégiques et opérationnels formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée ;
- des préconisations émises, en lien avec le diagnostic, hiérarchisées, évaluées sur le plan financier, organisationnel, temporel ;
- des réponses précises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l'entretien.

L'épreuve orale a pour objectif d'évaluer quatre compétences clés.

La première compétence évaluée est la maîtrise du socle de connaissances marketing. Ces connaissances sont déterminantes pour traiter l'ensemble des points de questionnement du sujet et répondre à une problématique marketing. Le jury apprécie l'étendue, la maîtrise des savoirs et l'aptitude à mobiliser ces savoirs de façon appropriée. Les connaissances attendues portent sur :

- les concepts, les outils, les fondamentaux du marketing ;
- les réalités et les pratiques professionnelles ;
- les méthodologies d'analyse, de traitement de l'information qualitative et quantitative ainsi que les outils, les tests et les indicateurs utilisés dans les études marketing.

Les connaissances mobilisées sont à sélectionner en fonction du sujet à étudier. Il est préférable de retenir quelques concepts et outils bien adaptés à l'étude du sujet que de cataloguer de nombreuses références dont l'énumération est sans apport pour traiter le sujet. Il est essentiel que des concepts majeurs (positionnement, cible, segmentation, etc.) soient mobilisés et reliés directement au sujet. La référence à des auteurs et à leurs travaux, travaux scientifiques récents inclus, sont appréciés par le jury mais à condition qu'elle soit rattachée à l'étude du cas et non sous forme de « catalogue » sans relation directe avec le contexte du cas. Certains candidats ne cherchent pas à s'appropriier le cas mais ils perdent du temps à rechercher des outils pré formatés et parfois inadaptés sans modification de support « type ». Enfin de nombreux outils sont parfois inappropriés et peu utiles au regard du sujet.

La deuxième compétence évaluée est la capacité à réaliser un diagnostic c'est-à-dire à s'approprier le contexte de l'organisation présentée dans le cas en considérant les caractéristiques de l'organisation et de son environnement.

L'ensemble des informations, des annexes du sujet ne sont pas à paraphraser mais à exploiter pour caractériser l'entreprise, identifier des éléments clés (facteurs clés de succès du marché, avantages concurrentiels de l'organisation étudiée) et des éléments critiques nécessaires à la présentation et à la résolution du cas. Divers champs d'analyse sont à présenter en fonction du contenu des annexes. La présence de données commerciales et financières nécessite l'exploitation d'outils de gestion appropriés pour effectuer des traitements dont les analyses sont nécessaires au diagnostic. La réalisation du diagnostic implique donc des traitements spécifiques des informations quantitatives et qualitatives communiquées dans le cas. Ces traitements apportent une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration du diagnostic et permettent d'identifier des éléments saillants, manquants ou qui paraissent insuffisamment présentés pour réaliser un diagnostic pleinement satisfaisant. Du diagnostic découle une problématique. Cette dernière est à considérer comme une question que se poserait un responsable marketing, directeur des ventes ou responsable export pour assurer le développement de son entreprise. Formulée précisément par la personne candidate, la problématique doit déclencher une réflexion sur des objectifs argumentés qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

La troisième compétence évaluée est la capacité à élaborer une ou des préconisations en relation, en cohésion avec le diagnostic et répondant à la problématique formulée.

Le jury attend que la personne candidate s'appuie sur les lignes déterminantes du diagnostic pour formuler des préconisations adaptées à la résolution de la problématique et apporter réponse au sujet. La déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles sont souvent constatées. Il est important de formuler précisément les préconisations marketing au niveau stratégique et au niveau opérationnel en veillant à assurer une cohérence de l'ensemble des propositions émises. Les préconisations formulées impliquent des choix décisionnels engagés, justifiés, cohérents par rapport aux caractéristiques de l'entreprise et de son environnement. Les préconisations doivent être réalistes, concrètes, précises, planifiées, budgétées ou associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Présenter et développer des préconisations sur la base de tendances marketing très générales ne correspond pas aux attendus de l'épreuve. La personne candidate doit choisir entre plusieurs options stratégiques possibles et expliquer les choix opérationnels que ces options impliquent en considérant le sujet à traiter. Des candidats ne font pas cet effort et formulent des recommandations sans fondement. Il est rappelé que les outils d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion.

Le traitement du cas doit ainsi mettre en évidence la capacité d'analyse, de réflexion de la personne candidate et la cohérence des choix proposés. Si la créativité dans les préconisations est souhaitée, elle doit s'appuyer sur un raisonnement rigoureux et rester faisable et adaptée au contexte du cas.

L'entretien avec le jury, qui suit l'exposé de la personne candidate, permet d'évaluer une quatrième compétence : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre.

La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés. Les questions sont formulées pour éclairer, approfondir, compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances marketing.

Ce temps d'échange conduit la personne candidate à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non faisabilité ou l'adaptation nécessaire de choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel.

La personne candidate peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'elle n'avait pas su mettre en avant lors de l'exposé.

Cette seconde partie de l'épreuve nécessite de la part de la personne candidate un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture et assertivité.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

La présentation vidéoprojetée lors de l'exposé permet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre à la personne candidate la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'une enseignante ou d'un enseignant.

Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans faute d'orthographe.

Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans élément clé rattaché au traitement du cas sont déconseillés.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet et ne pas être présenté comme un support standard dont le contenu serait très généraliste, éloigné d'une argumentation précise. À la vidéo projection peut s'ajouter l'utilisation ponctuelle du tableau qui, bien intégrée dans le déroulement de l'exposé ou lors de l'entretien, favorise la mise en avant d'une démonstration et dynamise la communication.

Les présentations sont généralement structurées (contextualisation synthétique, diagnostic, problématique, objectifs, préconisations détaillées et justifiées par des outils de gestion commerciale et conclusion) mais il est essentiel de bien appuyer la progression du raisonnement.

D'une manière générale, le temps d'exposé de 40 minutes maximum est souvent bien maîtrisé par les candidats. Pour cette session, les diagnostics ont souvent été présentés moins longuement que

les années précédentes mais les conclusions du diagnostic méritent d'être renforcées pour formuler rigoureusement une problématique et des recommandations adaptées aux analyses. Le lien entre les points clés du diagnostic et la pertinence des préconisations n'est pas suffisamment suivi dans le déroulement des exposés. Des préconisations stéréotypées et « calquées » sur des supports déjà présents dans les ordinateurs des candidats remettent en question la résolution de la problématique posée et conduisent à des hors sujets. On constate sur cette session, une trop faible proportion de candidats qui présentent des préconisations abouties et opérationnelle. Aussi il est à souligner que peu de candidats réalisent des plans d'actions précis, budgétés et cohérents avec la problématique annoncée.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Le jury recommande de relire précisément les différents points du programme de l'option C qui couvre l'ensemble des aspects du marketing et ses outils de gestion associés. Le jury rappelle que les thématiques concernant les sujets à l'écrit et les cas d'oraux portent sur le programme du concours et ceux indépendamment des spécialités de formation.

Lors de leur temps de préparation, les bons candidats ont équilibré leur gestion du temps entre contextualisation, diagnostic et les préconisations et plans d'actions appuyées par des traitements quantitatifs.

Les exposés et entretiens avec le jury ne valorisant pas les candidats sont :

- les exposés des candidats qui ne se sont pas appropriés le sujet ;
- les exposés des candidats qui ont écarté tout traitement quantitatif alors que le sujet invitait à les aborder ou non ;
- les exposés des candidats proposant des préconisations déconnectées de toute réalité en relation avec le contexte de l'entreprise ;
- les exposés des candidats annonçant des idées mais en oubliant de les développer par ailleurs ;
- les exposés des candidats avançant des chiffrages sans indiquer les sources ;
- les exposés des candidats ayant du mal à raisonner avec du bon sens ;
- les exposés des candidats incapables de rebondir lors de l'échange lorsque le jury les amène à réfléchir sur un élément de leur exposé incomplet ou incorrect. Cette démarche leur permettant de reformuler ou compléter ou corriger leurs analyses.

Pour conclure, l'épreuve orale de marketing exige une bonne maîtrise du socle de connaissances marketing et une culture des pratiques marketing. Ainsi, les techniques, la couverture des risques et les stratégies à l'international doivent être aussi maîtrisées. Des compétences particulières sont indispensables pour répondre aux attendus de l'épreuve. L'appropriation du cas avec la délimitation du travail demandé est déterminante pour bien cerner le cadre du sujet et guider la réflexion. Les bons candidats parviennent à exploiter des connaissances scientifiques, maîtriser les outils de gestion commerciale, à réaliser un diagnostic permettant d'énoncer clairement une problématique et de formuler des préconisations stratégiques et opérationnelles concrètes et réalistes, cohérentes, budgétées et adaptées au sujet.

EXEMPLE DE SUJET ET ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

L'entreprise GERMAIN est une entreprise qui fabrique de la literie pour le marché des particuliers. Par literie, il faut entendre des matelas et des sommiers. Les oreillers, couettes, draps appartiennent à un autre marché : le textile de nuit. Les mécanismes de fonctionnement de ces deux marchés sont très différents, notamment quant aux matières premières utilisées, aux processus industriels, à l'origine des produits et aux marques en présence.

La société GERMAIN a été fondée en 1959 en France. En difficulté, elle est en passe d'être rachetée par NIDERO, un groupe italien fabricant de literie.

Monsieur Bianchi, PDG du groupe NIDERO, a mandaté une société de conseil spécialisée dans le conseil en stratégie de distribution, DISTRIPUS. La mission de conseil devra apporter des recommandations sur la politique de distribution à adopter.

À partir de vos analyses et vous appuyant sur la documentation fournie, vous présenterez à Monsieur Bianchi (NIDERO), un diagnostic et proposerez un plan d'action commercial permettant à l'entreprise Germain de répondre à la problématique de ce marché. Vos propositions, pouvant porter aussi sur d'autres variables du mix, devront respecter le positionnement de l'entreprise et seront précises, argumentées et justifiées.

Pour les besoins de ce cas et par souci de confidentialité, de nombreuses données réelles ont fait l'objet de modifications.

Annexe 1 : LE MARCHÉ DE LA LITERIE

Le marché de la literie à destination des particuliers est évalué en France à 1,5 milliard € en 2020, soit 15% environ du marché de l'ameublement. Il se répartit en deux segments distincts, les matelas (70% du CA du secteur) et les sommiers (30%). Il existe également un marché de la literie pour l'équipement des professionnels (hôtellerie, tourisme, hôpitaux, ehpad) qui fonctionne de manière très différente, avec d'autres acteurs –ce marché est donc exclu du cas.

Le marché de la literie pour les particuliers comprend un certain nombre de particularités :

- C'est le seul marché de l'ameublement qui progresse très régulièrement, de 2 à 4% en valeur tous les ans. Les autres marchés (siège, meubles pour le séjour ou la chambre, rangement, cuisine, etc...) connaissent des variations plus fortes et sont globalement en retrait significatif depuis 4 ans.
- Sur le marché des matelas, le prix de vente consommateur médian pour un lit de grande taille avoisine les 500€. En dessous de 300€, on est sur un segment d'entrée de gamme. Le haut de gamme va de 500 à 1500€ et plus.
- Les consommateurs associent maintenant qualité de literie et qualité de sommeil. Le taux de renouvellement plus court a naturellement participé à la progression de ce marché. Le segment literie peut compter sur un marché de renouvellement, puisque les deux tiers des 26 millions de ménages français pensent que la literie doit être changée tous les huit ans. Dans les faits, les français changent de literie tous les 14 ans, la marge de progression est donc encore importante. D'autre part, la literie est de plus en plus considérée comme un élément de décoration de la chambre, ce qui contribue également au taux de renouvellement ainsi qu'à une montée en gamme.
- Percée de la literie de grande taille. Si la dimension 140x190 cm a longtemps été considérée comme la norme en France, une grande majorité de personnes interrogée en 2019 par Future Thinking (79%) pense que la literie idéale est une literie de taille supérieure (160x200 cm, 180x200 cm, voire 200x200 cm). De fait, des études scientifiques ont prouvé qu'une literie de grande taille améliore non seulement la qualité du sommeil mais également les relations et la manière de dormir ensemble. D'ailleurs, les 180 et 200x200 sont de plus en plus plébiscités

- En matière de literie, la marque est une valeur refuge pour les consommateurs. Elle est un gage de qualité et de sécurité. C'est une raison pour laquelle les MDD y occupent un poids plus faible que sur les autres marchés de l'ameublement.
- L'univers de la literie n'échappe pas à la tendance de la consommation responsable. Ainsi, la qualité de la literie est indissociable aux yeux de certains consommateurs de l'utilisation de matériaux naturels et recyclables dans la fabrication du matelas. Ce marché déjà développé en Allemagne et au Royaume-Uni est encore assez confidentiel en France mais représente de réelles perspectives de croissance. Preuve en est le retour en force de certaines matières naturelles (soie, coton, lin, etc..) et la tendance du bio (environ 4% du marché).
- La literie est un marché fortement contributeur de marge pour les distributeurs. Il offre en moyenne un taux de marge commerciale de 40%, contre 25 à 30% en moyenne sur les autres familles de produits.
- C'est encore un marché local et une industrie nationale partout en Europe, pour deux raisons principales. D'une part les dimensions de la literie en Europe sont très différentes d'un pays à l'autre, et d'autre part les coûts logistiques en cas d'importation « lointaine » ne sont pas supportables économiquement car les volumes des produits en m3 sont importants. Néanmoins, une concurrence apparaît sur l'entrée de gamme sous la forme de matelas roulés venus d'Asie, permettant d'optimiser les coûts logistiques. La technologie bed-in-a-box, apparue en 2014 aux Etats-Unis et détaillée dans la section suivante, permet également d'optimiser les coûts logistiques, et ce faisant ouvre un nouveau marché en ligne sur des références de moyenne gamme.
- Il existe trois technologies principales qui se sont fortement sophistiquées ces dernières années, offrant au marché d'importantes innovations qui ont aussi contribué à la croissance de la literie en France :

Technologie	Bénéfices consommateurs	Niveau de gamme	Prix de vente consommateur
Ressorts	Indépendance de couchage	Milieu à haut de gamme	de 300 à 1000€
Mousse synthétique	Bon rapport qualité / prix	Entrée de gamme	< 300 €
Latex et mousse à mémoire de forme	Meilleur soutien	Plutôt haut de gamme	> 500€

Tableau 1 : les trois technologies principales de literie en France

- La fabrication de matelas demeure simple : il s'agit d'associer un « cœur » à une housse. L'automatisation est quasi impossible.
- Les principaux acteurs industriels français peuvent être regroupés en 3 blocs :
 - Deux leaders : PERFECT et PARFAIT avec environ 20% de part de marché chacun. Ces deux groupes ont chacun 3 marques puissantes avec une DN (distribution numérique) très importante. Elles bénéficient aussi de campagnes de publicité classiques, en télévision ou affichage 4X3, et de campagnes en ligne avec du « *retargeting* » (reciblage), de l'optimisation du référencement naturel et payant, et des campagnes sur les réseaux sociaux.
 - Deux challengers : **GERMAIN** et GERTRUDE avec environ 12% de part de marché chacun. Les distributeurs se servent des marques de ces groupes pour compléter leur assortiment mais aussi pour challenger leurs prix d'achat face aux deux leaders quasi incontournables.
 - Les autres : petits acteurs régionaux avec des parts de marché toujours inférieures à 3%. Il existe aussi un importateur belge avec environ 5% de part de marché.
- Chaque marque nationale n'est active que sur une seule technologie (à de rares exceptions). En effet, une marque est associée à une usine et chaque usine est spécialisée dans une seule technologie.
- Le poids des MDD (marques de distributeur) ne cesse de grandir. Il est à ce jour très difficile à évaluer, même si le chiffre de 15 à 20% est souvent avancé par les professionnels. En effet, sur le marché de la literie, il n'existe pas de panel, ni d'étude collective. L'évaluation du marché est organisée par un syndicat professionnel, sur la base des déclarations des distributeurs. Les mesures sont donc relativement imprécises.

Annexe 2 : L'INNOVATION BED-IN-A-BOX

Internet a bouleversé un grand nombre de secteurs, y compris celui de la literie. A la télévision, dans le métro, dans les journaux, on retrouve des publicités pour des marques de matelas qui compressent leurs produits, le mettent dans un carton, et le livrent en quelques heures à la maison. Le bed-in-a-box, ou « lit dans une boîte », menace les fabricants de literie traditionnelle.

Le phénomène du bed-in-a-box est venu des Etats-Unis. Alors que la vente de matelas en ligne existe déjà depuis des décennies, la marque américaine Casper propose en 2014 une toute nouvelle offre, qui est venue bouleverser les codes traditionnels de la literie : un matelas unique, vendu en ligne, et livré dans un carton.

En livrant de cette manière, la marque parvient à réduire drastiquement les frais de livraison, et proposer ainsi un matelas à un prix bien plus compétitif que les fabricants traditionnels. Evidemment, une telle façon de transporter un matelas, roulé et compressé, n'impacte pas la forme du produit. Les bed-in-a-box vont encore plus loin dans l'optimisation logistique : en évitant le stockage en magasin, et en privilégiant la livraison de l'usine jusqu'au consommateur final, les coûts sont encore allégés. On considère aujourd'hui qu'un matelas universel acheté en ligne est deux à trois fois moins cher qu'un matelas de même qualité que l'on achète en magasin.

C'est seulement en 2017 et 2018 que les matelas en ligne ont explosé en France. Aujourd'hui, ils représentent environ 5% du chiffre d'affaires du marché total, et cela pourrait encore augmenter davantage dans les années à venir. Les fabricants de ces bed-in-a-box ont beaucoup misé sur le marketing pour séduire leur public. Les différentes marques de bed-in-a-box présentes en France sont reconnues comme étant fiables par de nombreux organismes indépendants. Aujourd'hui, l'UFC Que Choisir classe dans les deux premières positions de son classement deux marques de matelas universel en ligne : Emma et Casper.

Si l'achat d'un matelas en ligne, sans pouvoir l'essayer, peut faire peur, la réalité en est tout autre : les clients bénéficient d'une période d'essai de 100 jours pendant lesquels ils peuvent essayer sans engagement le produit. C'est un compromis plus intéressant que celui offert par les magasins de literie traditionnels qui permettent d'essayer le matelas pendant quelques minutes dans la boutique.

Annexe 3 : HISTORIQUE DE LA SOCIÉTÉ LITERIE GERMAIN

La société « Literie GERMAIN » existe depuis 1959. Elle a été créée par Monsieur Germain, qui a débuté seul dans un atelier. Il assemblait à l'époque des blocs de mousse avec des housses en tissu. Ingénieur, inventif et très volontaire, il a, au fil des ans, développé son activité, lentement mais sûrement, avec l'aide progressive de ses deux fils.

En 1979, l'entreprise réalise 10 millions d'Euros de chiffre d'affaires, essentiellement, si ce n'est exclusivement, auprès de clients « traditionnels », c'est-à-dire des magasins de meubles en province détenus la plupart du temps par de petites entreprises familiales, qui perpétuent l'activité du point de vente de générations en générations. A cette époque, Literie GERMAIN commercialise ses produits sans marque. Seule une discrète étiquette GERMAIN est apposée sur le matelas. Rapidement, Monsieur Germain entrevoit les limites de son développement futur ; en effet les grandes surfaces spécialisées (CONFORAMA, BUT, ATLAS) ne cessent de prendre des parts de marché

avec un nombre de magasins toujours plus important. Il décide alors de transformer complètement son entreprise et d'en faire une véritable entreprise industrielle. La notion de taille critique lui apparaît immédiatement évidente sur un marché dont il perçoit la transformation et la mutation inéluctable.

Vingt ans après, en 1999, l'entreprise Literie GERMAIN possède 4 usines et 3 marques. Ce développement rapide et impressionnant n'a été possible que grâce à la ténacité du dirigeant, dans un contexte économique extrêmement porteur, avec un concours bancaire important mais maîtrisé et un mode de gestion vertueux par lequel la quasi-totalité des bénéfices annuels (conséquents) sont réinvestis immédiatement dans le développement organique de la société.

En 2020, la situation de l'entreprise est la suivante :

- Elle est maintenant dirigée par les deux fils Germain.
- Les 4 usines sont spécialisées par technologie et par marque.

Implantation	Technologies	MARQUES
Nantes	Ressorts	DORNISSIMO
Rouen	Mousse synthétique	IDEAL REV
Lyon	Latex	BOREVEIL
Limoges	Mousse synthétique ou ressorts	MDD (marques de distributeurs)

Tableau 2: les usines et marques de l'entreprise Literie GERMAIN

- Le développement de l'entreprise dans les dix dernières années est beaucoup plus chaotique que sous l'ère de Monsieur Germain père. Le contexte économique et concurrentiel est bien sûr très différent. IKEA, CONFORAMA, BUT sont devenus des acteurs puissants et incontournables, le e-commerce bouleverse les règles du jeu, et la concurrence est devenue féroce avec des industriels puissants possédant un indéniable savoir-faire marketing. L'entreprise GERMAIN a toujours privilégié ses ressources industrielles au détriment des investissements dans les fonctions commerciales et marketing. Ces dernières années, l'entreprise a néanmoins réussi à repositionner ses trois marques comme des marques nationales alternatives aux marques des groupes PERFECT et PARFAIT.
- Le chiffre d'affaires stagne, la rentabilité s'érode fortement.

Les fils Germain ont décidé de vendre le groupe GERMAIN à un groupe industriel Italien, NIDERO. Le groupe NIDERO est également une entreprise familiale, leader sur le marché italien. Elle est adossée à deux banques qui la soutiennent activement depuis plusieurs années. Elle possède 3 usines en Italie, spécialisées en ressorts et mousse. Sa part de marché en Italie est d'environ 20%. Les points forts de l'entreprise sont le marketing, très inventif pour ce marché, et sa capacité d'innovation, réellement étonnante.

L'efficacité de l'ensemble n'est plus à démontrer : la croissance du chiffre d'affaires est forte (250 millions d'Euros en 2014) et est associée à un taux de rentabilité de 10%, bien au-dessus de la moyenne du marché italien et de beaucoup de pays européens.

Annexe 4 : DIAGNOSTIC DSITRIPLUS ÉTABLI POUR NIDERO

NIDERO a bien sûr analysé en profondeur le marché français avant le rachat du groupe GERMAIN. De plus, elle a quelques clients indépendants du côté de Nice, grâce auxquels elle a pu acquérir quelques informations précieuses.

À court terme, NIDERO a immédiatement écarté :

- Un rapprochement industriel entre les usines italiennes et françaises.
- Une rationalisation de l'outil industriel du groupe GERMAIN avec des fermetures d'usine et/ou une restructuration industrielle avec des usines multi-technologies.
- Des synergies inter-marques avec l'utilisation des marques italiennes sur le marché français et comme conséquence une disparition progressive d'une partie ou de la totalité des marques du groupe GERMAIN.

Le diagnostic de la situation de GERMAIN établi par NIDERO est sans appel :

Sur la partie industrielle, le point fort du groupe GERMAIN est un maintien des 3 marques nationales actuelles, et une poursuite de l'activité MDD. Il faudra certainement plus d'investissements en marketing et en communication. Mais le principal point faible aujourd'hui est clairement la stratégie de distribution.

Afin d'évaluer les marges de manœuvre et d'établir un plan d'actions, il est nécessaire de prendre en compte d'autres points du diagnostic établi par NIDERO :

- Le groupe GERMAIN bénéficie d'une excellente image auprès de la distribution, par la qualité de ses produits et sa qualité de service (livraison et SAV).
- Ses prix de vente à la distribution sont compétitifs.
- Depuis maintenant 10 ans, ses 3 marques (DORMISSIMO, IDEAL REV, et BOREVEIL) jouissent d'une réputation de qualité, essentiellement par le fait que ces marques sont souvent mises en avant par les distributeurs.

Annexe 5 : ORGANISATION COMMERCIALE DE GERMAIN

L'organisation actuelle de la force de vente est décrite ci-après.

Chaque marque possède une force de vente indépendante avec un Chef des ventes et une équipe de commerciaux. La taille de l'équipe est différente selon le chiffre d'affaires de chaque marque. Le principe de fonctionnement est le même depuis longtemps : le Chef des ventes négocie avec les plus gros clients nationaux, et les commerciaux visitent l'ensemble des points de vente ainsi que les gros clients régionaux.

	Chef des Ventes	Équipe des Commerciaux
DORMISSIMO	1	5
IDEAL REV	1	4
BOREVEIL	1	2
Activité MDD	2*	aucun

(*) Concernant l'activité MDD, il n'y a pas besoin d'équipe de commerciaux. Tout est négocié en centrale d'achat.

Tableau 3: Organisation de la force de vente

Il est à noter que le groupe GERMAIN a décidé de ne pas travailler avec les sites Internet pour protéger la relation commerciale établie de longue date avec leurs clients distributeurs, qui ont vu l'arrivée de ce nouveau canal d'un mauvais œil. Ceci lui confère un indéniable avantage auprès de ses clients, qui favorisent le groupe dans certaines situations.

Cette organisation arrive à bout de souffle pour plusieurs raisons. En premier lieu, la distribution s'est organisée et fortement centralisée afin de faire des économies d'échelle et d'acheter dans de meilleures conditions. Les décisions liées au référencement des produits, aux prix et aux promotions sont aujourd'hui directement prises en centrale d'achat. Ensuite, un grand nombre de clients sont amenés à être visités par plusieurs commerciaux du groupe GERMAIN. Cette situation pose évidemment des questions d'optimisation de l'activité commerciale : de nombreux clients distributeurs profitent de cette duplication de visites pour jouer la surenchère sur le plan tarifaire. Le sujet de l'organisation de la force de vente est donc un point important qu'il faudra aussi traiter à terme.

Annexe 6 : CHIFFRES CLEFS DU GROUPE GERMAIN

Le chiffre d'affaires en 2019 du groupe GERMAIN est de 180 Millions d'Euros. La répartition de son chiffre d'affaires par marque, depuis 2017, est la suivante :

	2017	2018	2019	Part de marché valeur 2019	Part de marché volume* 2019
MARCHE (€)	1 425 900 000	1 470 000 000	1 500 000 000		
DORMISSIMO	80 000 000	79 000 000	75 000 000	5%	6,2%
IDEAL REV	48 000 000	47 000 000	45 000 000	3%	2,5%
BOREVEIL	20 000 000	17 000 000	15 000 000	1%	0,7%
Activité MDD	39 000 000	42 000 000	45 000 000	3%	5%

Tableau 3: Évolution du CA et de la PDM par marque (*= estimations)

Annexe 7 : LA DISTRIBUTION DE LA LITERIE EN FRANCE

Les ventes de matelas et de sommiers auprès de la clientèle grand public sont avant tout réalisées par les circuits physiques. Pour les industriels, les clients directs sont principalement des centrales d'achats d'enseignes de distribution, spécialisées ou non. Toujours leaders, la grande distribution spécialisée dans l'équipement du foyer capte en effet 55% de parts de marché en 2019. Avec 24% de parts de marché, les spécialistes de la literie (spécialistes et groupements) résistent. Avec l'irruption des spécialistes du «bed-in-a-box», les ventes de literie sur Internet ont fortement contribué à la progression de la vente à distance.

	2016	2017	2018	2019
GSS	50%	52%	54%	55%
Spécialistes	20%	19%	18%	17%
Groupements	10%	9%	8%	7%
Indépendants	6%	5%	4%	4%
Vente à distance	12%	13%	14%	15%
Hypermarchés	2%	2%	2%	2%

Tableau 5 : Evolution de la répartition des ventes par canaux de distribution

a. GSS (Grandes Surfaces Spécialisées dans l'équipement du foyer)

Cette catégorie est principalement constituée des enseignes CONFORAMA, BUT et IKEA. Elles vendent de l'ameublement et de la literie.

- CONFORAMA est le leader de ce marché avec plus de 20% de part de marché suivi de BUT avec 16%. Ces deux enseignes distribuent les plus grandes marques nationales mais aussi de plus en plus de MDD, essentiellement pour des raisons de marge commerciale. La marge commerciale est en effet en moyenne de 45% sur les produits MDD, contre 38% sur les marques nationales.
- IKEA a 10% de part de marché et ne propose que des produits sous sa marque propre avec une identité forte liée au design et à l'origine suédoise. Aucune marque nationale n'est présente dans son assortiment.

Toutes ces enseignes fonctionnent de manière totalement centralisée. Les magasins ne font qu'appliquer les décisions prises par le siège de l'enseigne. Le contact entre les marques et les points de vente porte essentiellement sur le service après-vente et la formation à destination des vendeurs-conseil dans les magasins, qui reste une activité très importante pour l'ensemble de ce secteur d'activité.

Tous ces acteurs ont un site de e-commerce en forte progression. Ils adoptent une vraie stratégie cross canal (voire omnicanal pour Ikea). Tous les indicateurs laissent supposer une croissance régulière de ce canal, qui pourrait représenter jusqu'à 60% du marché dans quelques années.

b. Spécialistes

Il s'agit d'enseignes telles que « La Maison de la Literie » ou bien encore « Grand Litier ». Elles ont toutes un réseau national de magasins. Elles se fédèrent autour d'un nom d'enseigne, clairement mis en avant, d'un référencement produits commun et d'une communication régionale et/ou nationale.

Enseigne	Nombre de magasins	Site web
Maison de la Literie	210	Oui
Grand Litier	109	Oui
Litrimarché	98	Oui
La Compagnie du Lit	78	Oui
France Literie	77	Non

Tableau 6 : principales enseignes spécialisées dans la literie

Elles ne commercialisent que de la literie, plutôt haut de gamme, avec parfois des banquettes/lits convertibles. Ces enseignes mettent principalement en avant les marques nationales. Elles ont des produits MDD, mais en nombre limité. Elles tentent de se différencier par le service. Le leader des spécialistes, la franchise Maison de la Literie, parie depuis l'automne 2018 sur la location avec option d'achat (LOA). Une manière de rivaliser avec les matelas universels et leur essai gratuit de 100 jours offert par les « pure players » de la vente sur internet.

La franchise est importante mais le taux d'adhésion est très variable selon les enseignes. De manière générale, il existe peu de discipline des points de vente dans le respect de la politique commerciale. En clair, le point de vente peut choisir d'appliquer, ou pas, les recommandations de la centrale d'achat (ou de référencement). Ces magasins sont donc visités très régulièrement par les commerciaux des marques qui souhaitent profiter pleinement de cet état de fait en cherchant à placer leurs produits. Il y a naturellement ici localement une part importante de négociations. Ces enseignes ont besoin d'être accompagnées sur leur assortiment, leur merchandising, leurs promotions, etc.

Toutes ces enseignes ont un site WEB, pas toujours marchand. Et les points de vente de ce circuit voient généralement le WEB comme un concurrent des magasins.

Ce canal stagne avec des enseignes plus ou moins dynamiques. Plus concentrées et mieux organisées, ces enseignes pourraient connaître un développement très important. Sur d'autres marchés européens, ce canal est proche de 40%.

Comparées au groupe des GSS, ces enseignes sont beaucoup plus rentables pour les industriels que les précédentes. Il est coutume de dire que les grandes enseignes amortissent les frais fixes des industriels par les volumes très importants, alors que la marge est réalisée grâce aux autres canaux.

c. Groupements

Il s'agit d'un groupe très hétérogène composé de petits magasins de meubles traditionnels ou bien d'enseignes comme Monsieur Meuble ou Mobilier de France. Ces magasins sont situés principalement en province. Ils appartiennent en propre à chaque propriétaire. Il n'y a pas de franchise. Souvent, les points de vente préfèrent mettre en avant le nom historique du magasin (exemple : MEUBLES DUPONT) et ne font une mention que très discrète du groupement auquel ils adhèrent. Ce canal a peu de perspectives de développement.

Ces enseignes se fédèrent autour d'un groupement d'achat qui théoriquement devrait leur apporter de meilleures conditions. Mais il y a beaucoup d'analogie de fonctionnement avec la distribution spécialisée : chacun fait ce qu'il veut. Il n'y a pas de volonté d'harmonisation de la communication, ou de développement d'un nom d'enseigne.

Le fait d'adhérer à ces groupements est généralement peu onéreux. Cela permet d'avoir accès à un socle de fournisseurs plus facilement et de profiter de conditions de livraison. Cinq fois dans l'année un document publicitaire est réalisé dont les adhérents peuvent bénéficier à moindre coût.

d. Indépendants

Ce segment regroupe l'ensemble des magasins de meubles qui ne souhaitent appartenir à aucune enseigne, ni groupement. Ce groupe est en nette perte de vitesse depuis de nombreuses années. Sa disparition est programmée, en raison notamment de problèmes de succession. Les marques nationales sont clairement mises en avant dans ce circuit.

e. Vente à distance

Ce canal est composé de l'ex-vente par correspondance (LA REDOUTE, MATELSOM-CAMIF), de « pure players » généralistes (C DISCOUNT, VEEPEE) et de « pure players » spécialistes (EMMA MATELAS, EVE, TEDIBER). On trouve deux stratégies quasi opposées chez les acteurs de la vente à distance : ceux qui parient sur la variété de l'offre permise par un catalogue en ligne (LA REDOUTE, C DISCOUNT, VEEPEE), et ceux qui parient sur le service et la garantie d'une marque, avec une offre très courte (stratégie des DNVB, Digital Native Vertical Brand, voir l'exemple de TEDIBER dans la section suivante).

Les « pure players » généralistes et les anciens véricistes s'appuient sur une très large offre de literie, notamment via leur marketplace, des politiques tarifaires agressives et des services de livraison performants pour séduire une part croissante de consommateurs. De plus, ils multiplient les initiatives pour lever les freins à l'achat de literie en ligne. Ainsi, CDISCOUNT comptait 57 showrooms dans les hypermarchés GEANT CASINO début 2019. Une stratégie également adoptée par LA REDOUTE, déjà à la tête de 10 boutiques AMPM et La Redoute Intérieurs, et qui déploie des corners dédiés aux meubles dans 20 magasins des Galeries Lafayette. Ces stratégies, couplées aux atouts traditionnels des « pure players » (largeur de l'offre, tarifs attractifs, services de livraison performants, etc.) ont permis aux cybermarchands généralistes de se développer sur le marché de la literie.

De nouveaux acteurs de la distribution ont vu le jour sur le marché de la literie dans les trois dernières années, en particulier des start-ups en ligne spécialistes des matelas « bed-in-a-box » qui font fabriquer leurs matelas à l'étranger. C'est notamment le cas de Tediber et Simba qui vendent respectivement des matelas fabriqués en Belgique et en Pologne. À noter également le succès de plusieurs « pure players » spécialistes de la literie (Emma Matelas, Eve, etc.), qui ont su tirer profit de l'engouement des consommateurs pour les « bed-in-a-box ». Si le CA généré par ces start-ups est encore faible, elles représentent déjà 5% du marché, avec des taux de croissance exponentiels.

		CA 2019 (en millions €)
Comptoir des lits	www.comptoir-des-lits.com	10,8
Emma matelas	www.emma-matelas.fr	25
Eve	www.evematelas.fr	11,6
Tediber	www.tediber.fr	15

Tableau 7 : les start-ups du marché de la literie

Les marques nationales sont actives en ligne également, avec des e-shops proposant des gammes de produits différentes de celles présentées en magasin. Les frontières entre les « pure players » internet et les distributeurs « brick and mortar » se brouillent, les uns investissant dans l'expérientiel au point de vente, et les autres dans la fluidité et l'interactivité de la relation client sur le web.

La part de marché volume de la vente à distance est très importante. C'est un canal qui peut atteindre 20% des ventes du marché rapidement, et progresser également en valeur, en fonction des stratégies des différents acteurs.

f. Les hypermarchés

Quelques hypermarchés, peut-être 10 en France, vendent de la literie toute l'année. Les enseignes (CARREFOUR, AUCHAN, LECLERC) organisent plutôt des opérations de promotion 3 ou 4 fois dans l'année sur des matelas d'entrée de gamme. Il n'existe pas de rayon literie dans les hypermarchés et il n'y a aucune volonté de développement. Il serait trop compliqué de dédier une surface de 300m² minimum toute l'année à cette famille de produits, bien éloignée des produits de grande consommation. Même une gestion saisonnière reste très difficile à organiser.

Annexe 8 : RÉPARTITION DES VENTES PAR CANAL DE DISTRIBUTION

La répartition des ventes par canaux de distribution et par marques du groupe GERMAIN est la suivante :

DORMISSIMO	2017	2018	2019
GSS	40%	55%	46%
Spécialistes	34%	23%	27%
Groupements	14%	12%	10%
Indépendants	12%	10%	14%
Vente à distance	0%	0%	0%
Hypermarchés	0%	0%	3%
	100%	100%	100%

IDEAL REV	2017	2018	2019
GSS	46%	53%	52%
Spécialistes	40%	30%	35%
Groupements	6%	5%	5%
Indépendants	5%	9%	7%
Vente à distance	0%	0%	0%
Hypermarchés	3%	3%	1%
	100%	100%	100%

BOREVEIL	2017	2018	2019
GSS	34%	32%	28%
Spécialistes	28%	25%	20%
Groupements	18%	13%	15%
Indépendants	20%	28%	35%
Vente à distance	0%	0%	0%
Hypermarchés	0%	2%	2%
	100%	100%	100%

Activité MDD	2017	2018	2019
GSS	70%	53%	52%
Spécialistes	11%	22%	15%
Groupements	5%	7%	9%
Indépendants	4%	10%	12%
Vente à distance	0%	0%	0%
Hypermarchés	10%	8%	12%
	100%	100%	100%

Annexe 9 : TEDIBER, UNE DIGITAL NATIVE VERTICAL BRAND

Entretien avec Julien Sylvain, fondateur de Tediber. Propos recueillis par Pierre-Nicolas Schwab, président fondateur d'IntoTheWild (institut d'études)

Tediber est une société basée sur le modèle DNVB (Digital Native Vertical Brand), c'est-à-dire un business model digital pratiquant la verticalisation (chiffres Clés : 15m€ de CA, 30 employés, 100 commandes par jour). Du design à la livraison chez le client en passant par la production, tout est géré par l'entreprise. Ce business model a déjà été adopté par d'autres startups telles que Le Slip Français, Bergamote et par des sociétés de taille importante comme Daregal of Swatch.

Concrètement Tediber a intégré les aspects suivants :

- ✓ Le design et le développement sont faits « maison »
- ✓ La matière première est achetée par Tediber
- ✓ Les contrôles qualité sont effectués par Tediber
- ✓ La fabrication est réalisée « à façon » en Belgique
- ✓ Le service client est géré en interne

Tediber est leader français du « Bed in Box » et suit le modèle de sociétés américaines qui s'étaient déjà lancées sur ce créneau. Son credo repose sur le principe que le client cherche à simplifier ses choix (un seul matelas) et que des économies peuvent être réalisées en supprimant les intermédiaires. Le modèle de matelas est dès lors unique et décliné en plusieurs dimensions, disponible uniquement sur internet, livré rapidement et avec une période d'essai de 100 nuits.

Tediber capitalise sur une expérience client différenciante et pour ce faire a ouvert un showroom (accessible 6 jours sur 7) dans ses propres bureaux. Quelques clients y viennent et y sont accueillis chaque jour par une personne différente issue de l'équipe, ce qui permet à chaque collaborateur(trice) de développer une sensibilité aux produits et aux attentes des clients. C'est une manière pragmatique de faire remonter les *feedbacks* clients du terrain et de les intégrer ensuite dans la conception des produits.

Car le credo de Tediber est bien de partir des besoins clients pour développer ses produits. L'oreiller en est un bon exemple. C'est à la faveur d'un test grandeur nature auprès de 400 clients qu'un produit idéal a pu être conçu. Son confort a pu être amélioré par l'ajout de 10% de duvet par rapport aux « recettes » traditionnelles des fabricants. Avec un taux de retour de 2%, il s'agit assurément d'un produit qui satisfait les clients.

Lors de notre interview, Julien nous a expliqué comment, de manière très pragmatique, il avait réalisé son étude de marché. En fréquentant les boutiques de literie, il a tout d'abord appris à comprendre la dynamique des vendeurs et celle du marché. Cela lui a également donné l'opportunité de rencontrer des clients et de réaliser des interviews de ces derniers en sortie de magasin afin de bien comprendre leurs besoins et leurs sources d'insatisfaction (« customers pains »). La méthode utilisée ici s'apparente à l'ethnographie participative dans laquelle le chercheur s'immerge dans un contexte donné afin d'en comprendre les tenants et aboutissants.

Cette étude de marché qualitative a servi de base pour les études de personae. Deux profils d'acheteurs se sont dégagés : les primo accédants (achat du premier matelas), et les clients en phase de renouvellement souhaitant acheter le matelas de leurs rêves. Pour eux la déception arrive souvent au bout de leurs recherches car ils ne comprennent pas toujours la diversité des offres, ce qui les amène dans 50% des cas à privilégier une offre par défaut type Ikea, But ou Conforama. Une des conclusions importantes était donc que la confiance vis-à-vis de la marque est un moteur d'achat. Construire une marque forte était donc un impératif.

L'étude de marché menée pour Tediber révèle non seulement deux types de profils d'acheteurs, mais également un cycle de vente qui dépend d'événements précis dans la vie du client (ce qui peut donner des indications potentielles sur les sources de *leads*). Ainsi les clients en recherche de matelas n'achètent qu'à des moments bien connus tels que le déménagement ou le mariage par exemple.

Comme sur beaucoup de marchés B2C, le point de friction n° 1 en cas d'insatisfaction est la gestion du retour du produit. Pour assurer les retours d'un produit aussi particulier qu'un matelas, un service clients de 6 personnes a été mis en place afin de tenir les promesses de la jeune marque. Ce service est en relation avec ses propres transporteurs sur Paris. La récupération du matelas se fait chez le client sur des créneaux très courts. Afin de se différencier des autres services clients, Tediber a investi dans un service RH de qualité qui permet d'avoir des collaborateurs bien formés et bien rémunérés, et un ERP maison a été développé permettant un interfaçage avec les différents transporteurs. Le choix a été également fait d'avoir les meilleurs transporteurs. Le taux de retour pour les matelas est de 5%, ce qui, en termes de volume et de coûts (10% de la structure de coûts), reste assez conséquent. Le matelas récupéré est remboursé intégralement et offert à Emmaüs.

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Le diagnostic de la situation de la société GERMAIN :

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une gestion rigoureuse, en bon père de famille - Un réel savoir-faire industriel (donc des prix compétitifs permettant à la distribution d'avoir des marges confortables) - Un portefeuille de marques - Une excellente qualité de service - Une part de marché significative (12%) - Un partenariat d'un bon niveau avec la distribution - L'appui d'un actionnaire solide 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une prise en compte insuffisante de la progression du e-commerce - De vraies faiblesses en Marketing/Communication - Peu d'innovations - Une force de vente mal organisée
<p>OPPORTUNITES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un marché en évolution régulière - Un marché porté par de nombreuses innovations - Un consommateur de plus en plus sensible à la qualité de son matelas (= qualité du sommeil) - Un marché fortement contributeur de marge pour la distribution - Une dimension décoration de plus en plus importante (sommiers et têtes de lit), propice au renouvellement 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une croissance significative du web qui viendrait dégrader la valeur du marché - Des importations d'Asie sous forme de matelas roulés (déjà pratiquées par quelques enseignes) - Des arbitrages budgétaires effectués par les ménages au détriment de l'équipement qui viendraient ralentir le renouvellement de sa literie

Problématique : un bouleversement des canaux de distribution sur ce marché, une problématique interne de gestion de portefeuille de marque selon les canaux, et donc une réorganisation de la force commerciale à envisager.

Globalement, la distribution est structurée en 3 grand blocs dans le marché de la literie (en laissant de côté les 2 % des hypermarchés qui sont marginaux) :

	Poids 2019	Croissance future	Présence des MDD	Cœur de l'activité *	Centralisation des décisions
GSS	55% Hausse régulière	↗	FORTE	1ère moitié du marché < 500 €	FORTE
E-commerce	15% Hausse régulière	↗	TRÈS FORTE	Entrée du marché < 300 €	FORTE

Les autres (Spécialistes • Groupements • Indépendants)	28 % Baisse régulière	↘	MOYENNE ou FAIBLE	2nde moitié du marché > 500 €	FAIBLE
--	-----------------------------	---	----------------------	-------------------------------------	--------

Nous préconisons donc d'adopter les lignes directrices suivantes:

1. Investir le e-commerce, en croissance significative (potentiel de 20 %), dont l'entreprise GERMAIN est actuellement absente. Cela pourrait être effectué de plusieurs façons : en direct avec un « *e-shop* », via les « *e-retailers* », ou via les « *e-shops* » des grandes enseignes de l'équipement du foyer.
2. Accroître la présence de GERMAIN plus fortement en GSS (grandes surfaces spécialisées), qui représentent la moitié du marché et continuent de croître.
3. Continuer à être actif chez les spécialistes / groupements / indépendants même s'ils sont en déclin, car ils représentent encore près du tiers du marché en volume, sans doute plus en valeur et encore plus en marge. Ce bloc de distributeurs assure une péréquation de marge par rapport aux autres canaux. À terme, l'entreprise GERMAIN n'a aucun intérêt à leur disparition, ne serait ce que pour ne pas « tomber sous le joug » des grandes enseignes nationales. Dans ce bloc, nous recommandons de :
 - privilégier le canal des spécialistes, car c'est le principal d'entre eux en volume, de plus il bénéficie d'une implantation nationale et il a un positionnement d'expert qui valorise l'offre et le service.
 - maintenir la présence chez les groupements et indépendants, sans surinvestissement, car malgré le peu de perspectives à long terme, ils commercialisent des produits à forte valeur ajoutée et l'entreprise GERMAIN y est bien implantée. Ce serait donc dommage d'y renoncer.

Les trois marques nationales de l'entreprise GERMAIN sont préconisées et un soutien de façon différenciée selon les canaux :

- DORMISSIMO (ressorts – milieu à haut de gamme) : la marque phare au cœur du marché, à la fois en GSS et chez les spécialistes :
 - En GSS, politique de « *pull* »: communication nationale avec les grands média (ce sont les clients qui viennent la chercher grâce à sa notoriété et à son image, et à son bon positionnement prix)
 - Chez les spécialistes, politique de « *push* » par le biais de partenariats avec les enseignes, envisageables grâce aux bonnes relations avec les distributeurs : animation de réseau, mises en avant, pré-exclusivité, relations avec les vendeurs, etc.
 - La part de marché valeur (5 %) est inférieure à la part de marché volume (6,20 %), ce qui montre que la marque est bien placée en termes de prix comme alternative aux grandes marques nationales. C'est un argument à utiliser dans les partenariats à nouer avec les spécialistes.

- IDEAL REV (mousse synthétique – entrée de gamme) : l’outil de frappe pour apparaître concurrentiel dans la guerre des prix
 - pousser la marque en GSS
 - en e-commerce : à travers les sites des GSS et les « *pure-players* » spécialisés comme Matelsom
 - sortir progressivement des autres circuits pour éviter les tensions entre circuits et résoudre les conflits de marge.
- BO REVEIL (latex – haut de gamme) : la vitrine de l’entreprise
 - la pousser fortement en distribution spécialisée
 - ainsi que dans les groupements et les indépendants
 - réfléchir éventuellement à un « *e-shop* » en propre GERMAIN (à condition de préserver les marges des canaux en affichant des prix de vente élevés) Cela suppose toutefois une logistique dédiée/l’acquisition de savoir-faire logistiques nouveaux (l’entreprise GERMAIN ne fait que du B2B, vendre en B2C répond à une autre logique). Une alternative : créer des marques propres différentes pour la commercialisation sur le net via un « *e-shop* » en propre (afin de ne pas faire frontalement concurrence avec les clients distributeurs).
- MDD (marques de distributeurs) : à utiliser de manière opportuniste, en fonction des demandes de la distribution (GSS et « *pure players* ») et du remplissage de l’usine. Il faut privilégier des produits à plus forte valeur ajoutée que la moyenne pour ne pas entrer en concurrence frontale avec les matelas roulés asiatiques, et pour accompagner la montée en gamme des MDD. Afin d’éviter la cannibalisation avec les marques nationales du groupe GERMAIN, on veillera toutefois à maintenir une différence de spécifications produits, ce qui est facilité par la production de ces MDD dans une usine spécifique.

Cette politique de portefeuille de marques permet de développer les différents canaux grâce à des positionnements clairement différenciés. Cela évite les comparaisons de prix entre canaux et donc préserve les niveaux de marge. Cela préserve aussi la qualité des relations commerciales.

Enfin, l’organisation de la force de vente doit être revue, à la fois pour la négociation (un seul interlocuteur GERMAIN pour chaque client/centrale d’achat, ou à la rigueur 2 interlocuteurs : un pour le référencement/ la négociation des MN, un pour les MDD) et pour les équipes de commerciaux sur le terrain (un commercial présent dans les PDV les différentes marques de GERMAIN).

Cela permettrait d’optimiser le temps de travail et les tournées des commerciaux. Cela demanderait de les former aux différents produits de la gamme.

Il serait également opportun de recentrer un chef des ventes sur la négociation avec les « *pures players* », voire de prévoir une embauche afin de recruter quelqu’un de directement opérationnel pour pouvoir monter rapidement en compétence.

Enfin, GERMAIN pourrait bénéficier du savoir-faire de NIDERO en matière de marketing.

OPTION D – Système d'information

SUJETS PROPOSÉS

Un sujet a été proposé à 4 candidats. L'intitulé de ce sujet et des pistes d'exploitation sont fournis infra.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	4
Moyenne	10,62
Écart type	3,6
Note minimale	4
Note maximale	16
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	1
Comprises entre 5 et moins de 10	0
Comprises entre 10 et moins de 14	2
Égales ou supérieures à 14	1

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

L'unique sujet proposé portait sur l'entreprise *SBRE* spécialisée dans la robotique humanoïde.

Le jury note une volonté de la part des personnes candidates de faire appel à des théories sur le système d'information. Toutefois, il convient de relier précisément les éléments saillants du sujet qui se rapportent à ces théories. Comme lors de l'épreuve écrite, la théorie émise par Henderson et Venkatraman n'est pas automatiquement pertinente. Il importe qu'elle soit mobilisée à bon escient.

Il est nécessaire de noter que l'objectif de l'épreuve pour les personnes candidates n'est pas de réciter des connaissances mais de démontrer qu'elles peuvent les appliquer aux problématiques posées par le sujet. De plus, les théories comportent des limites intrinsèques. Il est donc important que les personnes candidates puissent engager une discussion avec le jury sur les apports et les limites des théories, plutôt que de les appliquer à tout contexte sans perspective critique.

Le traitement de la qualité est resté superficiel. Notamment l'annexe 6 présentait une note de remue-méninges, mentionnant un diagramme Ishikawa, évoquant des enjeux techniques. L'annexe 2 faisait état d'un certain nombre de contraintes. Le sujet permettait donc d'explorer en profondeur les divers enjeux induits par la démarche de SBRE. Par ailleurs, le jury rappelle que l'épreuve ne

consiste pas en une leçon abordant divers sujets, mais bien en l'analyse et l'approfondissement d'un cas concret – une étude de cas-, incluant la mobilisation de théories pertinentes à un contexte précis. De même, les enjeux liés à la donnée (ouverture, sécurisation, etc.) ont été très peu approfondis par les personnes candidates. Notamment, le sujet mentionne l'API comme moyen pour les clients d'accéder ou enrichir la base de données. L'intérêt pour SBRE de cette ouverture des données n'a pas été saisi par les personnes candidates.

Les personnes candidates ont formulé souvent des recommandations générales sans évoquer les modalités de leur mise en œuvre. Par exemple, les requêtes SQL ont été relativement peu développées. Pourtant, le jury attendait, comme spécifié dans le sujet, des extraits de code applicatif (instructions, requêtes, langage de programmation). Pareillement, mentionner des référentiels (COBIT, ITIL, etc.) ne suffit pas : il faut également expliciter les modalités de leur mise en œuvre dans le contexte. Les personnes candidates sont invitées à discuter leurs apports et leurs limites dans le cas étudié.

De même, le jury regrette que les personnes candidates ne fournissent pas de proposition de code ou solution algorithmique plus précise. Elles étaient clairement invitées à le faire, et les annexes proposaient un exemple de code fonctionnel qu'il eut été pertinent d'exploiter pour démontrer la compréhension de la problématique sous-jacente, la maîtrise des compétences en architectures logicielles ReST (*Representational State Transfer*) pour cette situation, et fournir un support permettant d'engager le dialogue avec le jury.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les personnes candidates ont fait l'effort de préparer des diapositives en vue de présenter leurs travaux. Le jury a apprécié l'effort de structuration des présentations. Toutefois, peu de présentations incluaient une problématique ou un plan original (non déduit directement de l'intitulé du sujet).

Les personnes candidates ont bien présenté dans le temps imparti. Toutefois, la répartition du temps de présentation était déséquilibrée entre les théories et la contextualisation du cas (et ses aspects techniques).

Il ne semble pas non plus pertinent de s'assurer que le jury suit bien l'exposé. L'épreuve n'est pas une leçon.

Le jury apprécie la capacité de certaines personnes candidates de formuler des hypothèses pour répondre aux incertitudes naturelles dans tout sujet inspiré d'un cas réel. Il s'agit pour le jury d'une compétence appuyant une démonstration.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Sur le fond, le jury conseille aux candidats :

- de mettre en lumière la dimension systémique de la situation étudiée. Cette année, les personnes candidates ont très peu abordé les aspects organisationnels concrets (pratiques ou outils utiles à la démarche qualité, proposition de code, etc.). La dimension

organisationnelle a principalement été abordée au travers de théories. Or, La théorie ne doit pas seulement être exposée mais véritablement transposée à une situation ;

- une approche transverse d'un sujet aborde et met en perspective i) les divers processus métiers, ii) les dimensions techniques du SI (système, réseaux, développement, analyse base de données, architecture de programmation, sécurité) ainsi que iii) ses dimensions managériales (gestion de projet, conduite du changement, transformation digitale), iv) organisationnelles et v) juridiques le cas échéant ;
- de structurer l'introduction de façon à définir les notions, contextualiser le sujet et énoncer une problématique claire à laquelle la personne candidate répond ;
- d'approfondir les sources de connaissance plutôt que de se fonder sur des fiches de synthèse (notamment sur les auteurs). Les présentations survolent parfois certains points importants. Les personnes candidates peuvent expliquer leur choix de se concentrer sur une problématique transverse précise (comme ici la question de la démarche qualité) ;
- de mettre en perspective les thématiques de l'exposé avec le référentiel des compétences professionnelles du BTS « Services Informatiques aux Organisations (SIO) ».

Dans la forme, le jury conseille aux candidats :

- de produire des diapositives et de schémas originaux, à la lumière du cas. La réutilisation de schémas génériques s'avère problématique car ils ne sont pas clairement reliés au cas ;
- de veiller à l'équilibre entre théorie et pratique dans l'exposé, et s'assurer de reprendre les éléments concrets du contexte du cas au début de la présentation ;
- de fournir des précisions techniques (schémas de données, extraits de code, propositions d'architectures applicatives, schémas réseaux, etc.) afin de faciliter l'entretien avec le jury à l'issue de l'exposé ;
- de reformuler les questions - si nécessaire - pour faciliter la discussion avec le jury et d'explicitier les hypothèses retenues dans l'analyse du cas.

ROBOTS³

SoftBank Robotics Europe (*SBRE*) est une filiale du groupe japonais *Softbank*, issue du rachat de l'entreprise *Aldebaran Robotics*, créée par Bruno Meissonnier en 2005. L'entreprise *SBRE* s'est spécialisée dans la robotique humanoïde : elle conçoit et produit des robots capables d'interagir avec des êtres humains dans divers contextes (commerciaux, éducatifs, etc.). Après le succès de *Nao*, premier robot mis sur le marché par *SBRE* en 2006, la société a produit *Pepper*, robot haut de 120 cm et doté de multiples capteurs et d'un écran tactile, en 2014. Le robot *Pepper* est capable de reconnaître des visages et des expressions émotionnelles fondamentales (tristesse, colère, etc.).

Le robot *Pepper* interagit avec des êtres humains dans des contextes variés. Il peut fournir des renseignements et orienter des personnes perdues dans des bâtiments. Il peut aider les populations vulnérables ou âgées à se repérer dans le temps et l'espace. La robotique humanoïde s'avère également prometteuse pour les équipes de recherche en psychologie et développement de l'enfant. Enfin, le robot *Pepper* est utilisé dans l'enseignement de la robotique et de l'informatique, du collège à l'enseignement supérieur. Une application permet de créer et expérimenter des programmes en langage *Python* sur le robot. L'entreprise *SBRE* s'est d'ailleurs impliquée dans la compétition *RoboCup*, tournoi international de robotique. L'annexe 1a donne un aperçu d'un robot *Pepper* et de ses caractéristiques.

La robotique humanoïde représente un champ de recherche et développement encore très exploratoire. À ce titre, l'entreprise *SBRE* veille à répondre de façon continue aux anomalies ou dysfonctionnements concernant le robot *Pepper*. Les robots étant vendus dans plusieurs régions du monde, il est difficile d'identifier un dysfonctionnement sans être présent dans la ville ou le pays d'utilisation du robot. Le maintien de la satisfaction des utilisateurs et de la qualité de la flotte, dont l'annexe 1b présente les chiffres clefs, est un enjeu majeur pour l'entreprise *SBRE*.

Pour la valorisation des données sur le fonctionnement des robots, l'entreprise *SBRE* s'appuie sur une infrastructure exploitant des services de l'informatique en nuage (*cloud*) fournis par *Amazon Web Services (AWS)*. En effet, les robots produisent continuellement des données concernant le matériel (température des moteurs, compte-tour des moteurs, codes erreurs, etc.) et le logiciel (mise à jour des programmes, journalisation des événements, etc.). Ces données, hétérogènes, sont essentielles pour assurer le suivi des robots. Le simple fait de se connecter au serveur constitue en soi une information sur le caractère actif (ou non) du robot.

Dans une démarche d'amélioration continue de la qualité, les données concernant l'état d'un robot et son temps d'activité sont importantes, comme le sont la capacité et le nombre de cycles de charge de sa batterie. L'annexe 2 présente les points de vigilance concernant l'émission et la récupération des données produites par les robots.

³ Ce cas est inspiré de l'entreprise Softbank Robotics et combine des éléments factuels et fictifs.

D'un point de vue infrastructure, les différentes données issues de la supervision en temps réel des robots et du système d'information (SI) de l'entreprise SBRE alimentent le lac de données (*data lake*) de l'entreprise dans le nuage. Le système de gestion de bases de données *NoSQL Cassandra* est alors utilisé pour consolider les données afin qu'elles puissent être exploitées pour améliorer la conception des robots. L'utilisation d'un lac de données ouvre l'analyse et l'exploration des données aux dirigeants, aux spécialistes du marketing et aux roboticiens de l'entreprise SBRE. L'annexe 3 présente les infrastructures participant à la collecte, à la consolidation et au stockage des données.

L'annexe 4 présente un extrait des tables (consolidées) de la base de données. L'annexe 5 donne un exemple de tableau de bord. À partir des tableaux de bord, l'ensemble des équipes peut se concentrer sur des dysfonctionnements particuliers.

L'entreprise SBRE pourrait aujourd'hui approfondir encore la démarche qualité au cœur de ses processus. Trois pistes seraient envisageables :

- Engager les équipes dans des concertations régulières. Concrètement, des équipes pourraient se réunir régulièrement pour évoquer de potentiels anomalies et dysfonctionnements, en s'appuyant sur des tableaux de bord et des outils de cercle qualité, comme des diagrammes Ishikawa. L'annexe 6 présente un diagramme annoté lors d'une réunion de remue-méninges (*brainstorming*) sur les pannes des robots.
- Ouvrir les données consolidées, notamment celles concernant le temps d'activité (*uptime*), les pannes (*has_crashed*), ou encore les chutes (*is_falling*) aux clients à l'aide d'une interface de programmation (API). L'annexe 7 présente un court extrait d'un article relatif aux questions de sécurité liées aux interfaces de programmation des robots, évoqué lors d'un remue-méninges (*brainstorming*) sur la démarche qualité. L'annexe 8 présente un extrait d'interface de programmation codée en langage *Python*.
- Identifier les moyens de collecte et d'analyse des témoignages de la part des personnes utilisatrices au sujet de leur satisfaction, des dysfonctionnements constatés, ou encore des attentes quant aux fonctionnalités des robots. Ces indicateurs de satisfaction pourraient être corrélés avec les données émises par les capteurs des robots.

Production attendue

À partir des éléments de contexte, des annexes et des besoins exprimés, vous devez procéder à une analyse du cas en présentant des éléments relatifs aux points suivants :

- l'articulation des enjeux techniques aux processus liés au système d'information et aux besoins de l'organisation ;
- concernant l'émission des données par les robots :
 - les infrastructures utilisées et les risques auxquels elles sont exposées,
 - une proposition d'exploitation des données consolidées,
- concernant l'ouverture des données, des extraits de code applicatif implémentant un scénario d'utilisation ;
- concernant le recueil des témoignages :
 - une proposition d'organisation des données,
 - une architecture applicative et une infrastructure de communication sécurisées.

Annexes

Annexe 1a : description de Pepper

« Pepper est le premier robot humanoïde au monde capable d'identifier les visages et les principales émotions humaines. Pepper a été conçu pour interagir avec les humains de la façon la plus naturelle possible à travers le dialogue et son écran tactile.

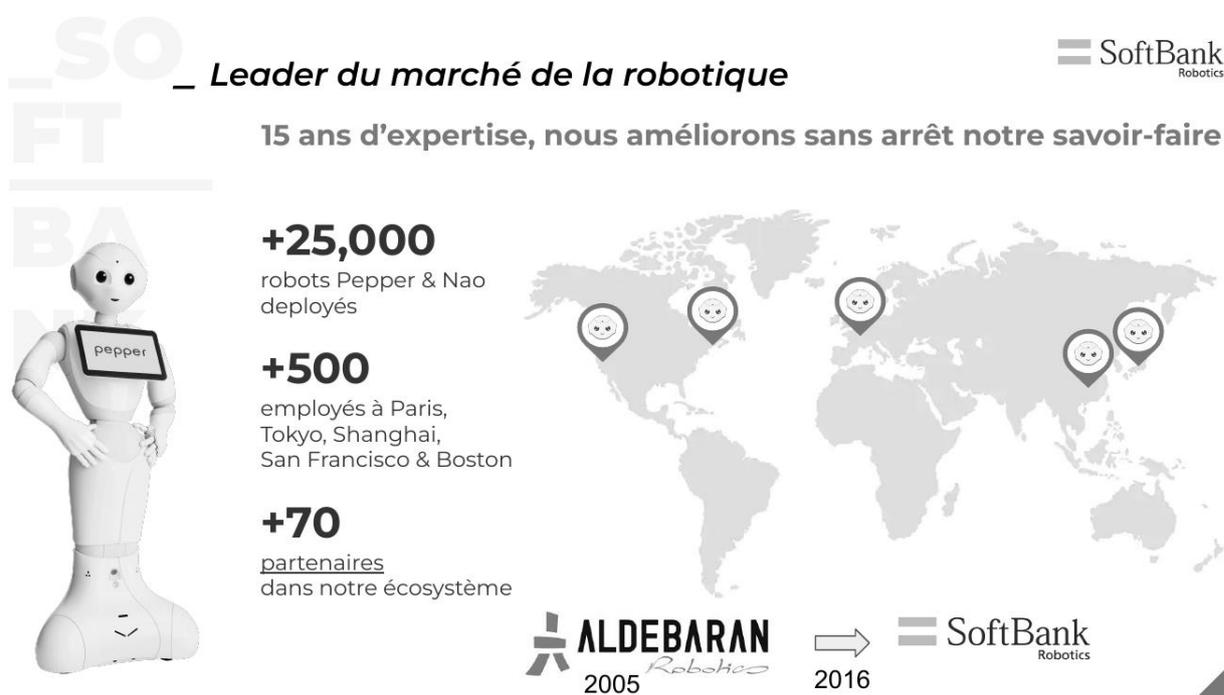
Pepper est aujourd'hui disponible pour les entreprises et le secteur de l'éducation. Déjà plus de 2000 entreprises ont adopté Pepper à travers le monde pour les assister de façon innovante dans l'accueil, l'information et l'orientation de leurs visiteurs.

- 20 degrés de liberté qui lui confèrent des mouvements naturels et expressifs.
- Reconnaissance vocale et dialogue disponibles dans 15 langues.
- Modules de perception pour reconnaître et suivre son interlocuteur du regard.
- Capteurs tactiles, LEDs et micros pour des interactions multimodales.
- Capteurs infrarouges, protections (*bumpers*), centrale inertielle, caméras 2D et 3D et sonars pour une navigation omnidirectionnelle et autonome.
- Plateforme ouverte et entièrement programmable. »

(Source : <https://www.softbankrobotics.com/emea/fr/pepper>)

Le degré de liberté correspond au nombre de mouvement indépendants que le robot peut effectuer.

Annexe 1b : chiffres clefs de la flotte de Peppers (source SBRE, mars 2020)

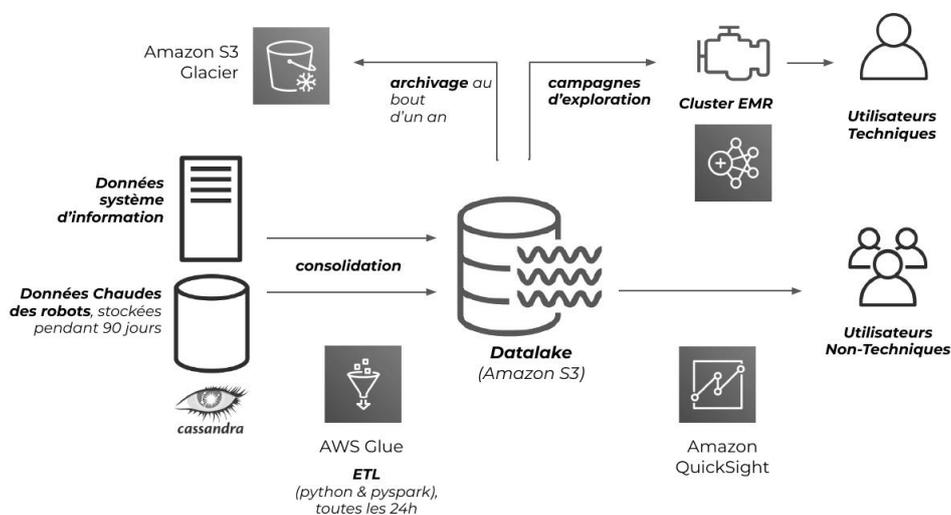


Annexe 2 : points de vigilance concernant l'émission des données des robots vers le nuage informatique

L'entreprise SBRE mène une réflexion continue sur les critères d'émission des données :

- Le niveau de granularité des données remontées : un premier critère concernant le caractère brut ou agrégé des données. Par exemple, les données émises par le robot doivent-elles concerner chaque capteur ou plusieurs capteurs interdépendants ? Tandis que les données brutes permettent une analyse au cas par cas des capteurs, les données retravaillées sont plus faciles à manipuler.
- Le caractère personnel des données émises par les robots : les données émises par le robot ne doivent pas permettre de produire ou transmettre des informations permettant d'identifier la personne utilisatrice des services de Pepper.
- La taille des données émises : l'émission de lots de données de taille trop conséquente peut surcharger le réseau internet de la personne utilisatrice et générer à terme d'importantes quantités de données à historiciser et maintenir.
- La priorisation des données : un travail amont est nécessaire avec les équipes de Recherche & Développement pour identifier les données les plus utiles.
- L'intervalle nécessaire entre l'émission de données : une émission de données trop fréquente peut entraver le fonctionnement du robot.

Annexe 3 : infrastructures participant à la collecte, à la consolidation et au stockage des données (schéma simplifié issue de source SBRE, mars 2020)



- Le service *AWS Glue* permet de consolider les données issues des robots et du système d'information de SBRE afin de préparer leur exploitation pour l'analyse, les rapports (*reporting*), l'apprentissage algorithmique (*machine learning*), le développement des applications, etc.
- Le service *Amazon QuickSight* permet d'alimenter les tableaux de bord fournis aux clients et aux utilisateurs internes non techniques pour enrichir la réflexion et contribuer aux prises de décisions.
- Le service *Amazon EMR* (anciennement « *Amazon Elastic MapReduce* ») est une plateforme de grappe (*cluster*), à destination essentiellement des utilisateurs techniques (roboticiens, analystes de données, etc.), permettant de traiter et d'analyser de grandes quantités de données.
- *Amazon Glacier* est un service de sauvegarde et d'archivage de données.

Annexe 4 : tables des données extraites du lac de données en vue de la production de tableau de bord

robot_clients	
123	index
ABC	serial_number
ABC	client
ABC	is_partner
🕒	created_at
🕒	date
🕒	client_creation_date

active_robots	
123	index
ABC	robot_id
🕒	date
ABC	naoqi_version
123	size_total
ABC	city_name
ABC	country_code
ABC	country_name
123	latitude
123	longitude
🕒	created_at
☑	internal_robot

probe_raw_uptime	
123	index
ABC	robot_id
🕒	date
123	value
🕒	created_at

probe_robot_is_falling	
123	index
ABC	robot_id
🕒	date
123	total_values
🕒	created_at

probe_has_crashed	
123	index
ABC	robot_id
🕒	date
123	total_values
🕒	created_at

La table robot_clients concerne les robots possédés par les clients (versus les prototypes). La table contient donc le champ serial_number qui indique le numéro de série du robot, ainsi que nom du client ou du partenaire qui l'utilise.

La table active_robots recense les robots en activité. La table contient notamment le champ robot_id permettant d'identifier le robot (équivalent à serial_number) et le champ correspondant à la version du système d'exploitation naoqi_version. Également dans cette table, le champ internal_robot indique si le robot est interne ou externe à la flotte.

Annexe 5 : exemple de tableau de bord permettant le suivi de la flotte de Pepper (données fictives)

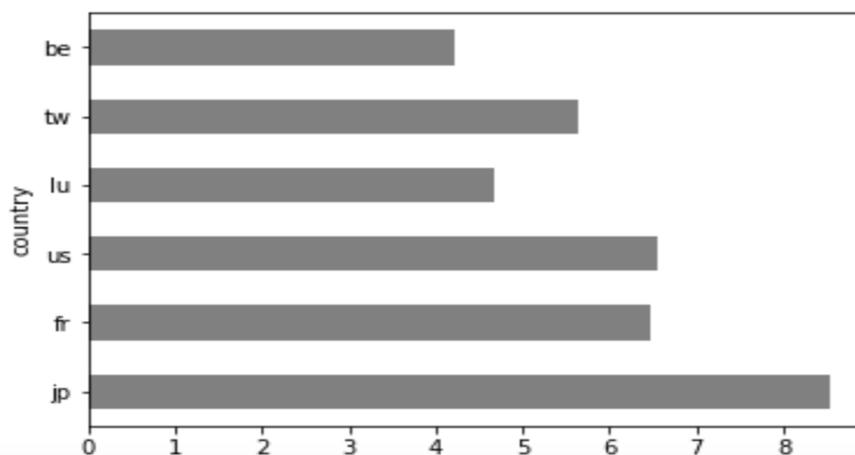
country	active_robots	active_days	total_uptime_seconds	mean_active_days_per_robot	total_uptime_hours	total_uptime_hours_per_active_day
jp	7915	1245110	3,8304E+10	157,31	10639864,5	8,55
fr	9548	99223	2313315327	10,39	642587,59	6,48
us	2101	42129	994301856	20,05	276194,96	6,56
lu	1009	42393	713431104	42,01	198175,31	4,67
tw	134	32219	654193987	240,44	181720,55	5,64
be	99	21939	333231954	221,61	92564,43	4,22

L'extrait de code suivant, écrit en Python dans un document interactif Jupyter Notebook présente sous la forme d'un diagramme en barre le nombre d'heures d'activité journalier (en abscisse) par pays (en ordonnée). Il utilise pour ce faire la bibliothèque d'analyse de données Pandas `series.plot.barh`. Les rectangles sur fond gris correspondent au code source dans le langage Python. Les différents mots sont colorés en fonction de leur rôle (coloration syntaxique). Apparaît ensuite l'adresse en mémoire du résultat du programme, ainsi que le résultat du programme.

```
[9]: import pandas as pd
df = pd.read_csv("active_cooked.tsv", sep='\t', index_col=0)
```

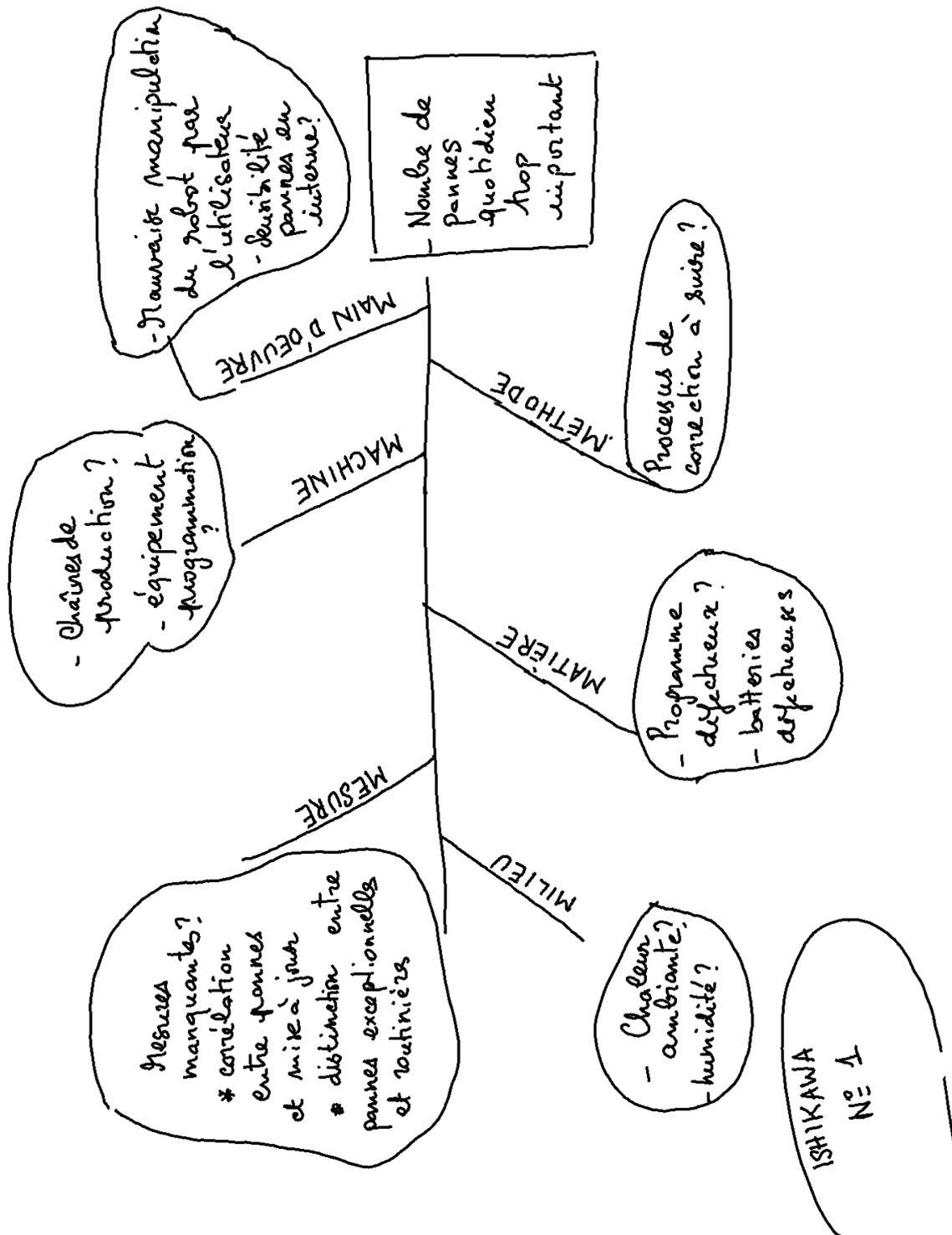
```
[10]: df.plot.barh(y="total_uptime_hours_per_active_day", color="gray", legend=False)
```

```
[10]: <matplotlib.axes._subplots.AxesSubplot at 0x7ff3f99650b8>
```



Annexe 6 : extrait d'un diagramme Ishikawa utilisé lors d'une réunion de remue-méninges

Afin de réfléchir de façon plus systémique aux différents obstacles à la qualité des robots, le diagramme suivant a été produit lors d'une première réunion informelle sur la qualité regroupant diverses expertises (mécaniques, production, maintenance, développement et management).



Annexe 7 : « Bien sécuriser les API, le nouveau Graal des entreprises ? » (extrait)

« Les entreprises utilisent des API (*Application Programming Interface* ou interface de programmation) pour faire communiquer des applications les unes avec les autres.

[...]

À l'heure actuelle, les entreprises multiplient les innovations de l'automatisation des chaînes de montage et de la chaîne logistique (*supply chain*) et augmentent, par conséquent, le risque de cyberattaque en raison de ces nouvelles portes d'entrée dans leurs systèmes informatiques. Dans le cas de l'objet connecté (IoT) et de l'industrie 4.0, les architectures des systèmes d'information modernes s'appuient sur des API aussi bien pour des usages internes que pour des usages externes, les nouveaux modes de communication actuels et la digitalisation des échanges forçant les usines à sortir de leur autarcie pour communiquer avec l'extérieur.

Cependant, toutes les données ne se valent pas et ne nécessitent pas le même niveau de protection. La stratégie de sécurisation des API dépend surtout du type de données transférées. À partir du moment où une application tierce se connecte à une API, il faut connaître la manière dont cette application redistribue les informations dans le nuage (*cloud*) ou ailleurs. Mais la sécurité n'est pas une simple « check-list » (utilisation de jeton – *token* –, de protocole sécurisé, etc.) mais bien de discipline et d'usages. Pour parvenir à bien sécuriser les APIs, il faut prendre en compte à la fois l'architecture et le design, mais aussi le développement du code des APIs et des applications exposants ces dernières [...] »

Source : « Bien sécuriser les API, le nouveau Graal des entreprises ? » – Fabrice Hugues, Directeur innovation et solutions chez Software AG – 05/10/2019 :

<https://www.usinenouvelle.com/article/avis-d-expert-bien-securiser-les-api-le-nouveau-graal-des-entreprises.N890474>

Annexe 8 : exemple d'interface (API) codée dans le langage Python (extrait).

Cet exemple présente le minimum nécessaire à l'écriture d'une API en Python :

- démarrage d'un serveur HTTP (écoutant sur le port 8080) ;
- traitement d'une requête HTTP utilisant la méthode « GET » et routage en fonction du chemin de la ressource demandée (ici « /collection/ » ou « /collection/123 » par exemple) ;
- extraction de données en provenance d'une base de données SQLite ;
- envoi d'entêtes (HTTP), sérialisation de données (en XML) et envoi de la réponse au client.

```
from http.server import BaseHTTPRequestHandler, HTTPServer
import sqlite3

class ExampleAPI(BaseHTTPRequestHandler):
    def do_GET(self):
        #self fait référence à la requête HTTP
        if (self.path.find('/collection') == 0):
            #l'attribut path indique le chemin de la ...
            itemID = self.path[len('/collection/'):]
            #... ressource ; exemple : /collection/[id]

            cnx = sqlite3.connect('database.db')
            cursor = cnx.cursor()
            #les requêtes s'effectuent via un curseur
            if itemID == '':
                cursor.execute('select id, label from collection')
            else:
                cursor.execute('select id, label from collection where id = :id', { 'id' : itemID })

            item = cursor.fetchone()
            #renvoie le premier enregistrement ...
            if item == None:
                #... sous la forme d'une liste [id, 'label' ]
                self.send_error(404, 'Not Found')
                self.end_headers()
            else:
                self.send_response(200)
                self.send_header('Content-Type', 'application/xml')
                self.end_headers()

            xml = '<collection>'
            while item != None:
                xml += '<item><id>' + str(item[0]) + '</id><label>' + item[1] + '</label></item>'
                item = cursor.fetchone()
                #renvoie l'enregistrement suivant
            xml += '</collection>'

            self.wfile.write(bytes(xml, 'utf-8'))
            #envoi du corps de la réponse
            cnx.close()

        else:
            self.send_error(400, 'Bad Request')
            self.end_headers()

if __name__ == '__main__':
    httpd = HTTPServer(('', 8080), ExampleAPI)
    httpd.serve_forever() ; httpd.server_close()
```

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

L'entreprise SBRE poursuit l'objectif d'une amélioration continue du fonctionnement des robots. Elle se confronte donc à plusieurs enjeux.

Tout d'abord, l'enjeu de l'intégration d'informations pertinentes produites à partir de données émises en continu par les robots de la flotte. Ceci invitait les personnes candidates à examiner les fonctions de l'entreprise à même d'utiliser ces indicateurs (R&D, services commerciaux) et à examiner comment des fonctions pouvaient disposer des bonnes informations au bon moment. Pour aller plus loin, il était utile de questionner les pratiques par lesquelles les dites fonctions utilisaient les informations (comment et avec quelle périodicité). Les personnes candidates pouvaient discuter l'apport d'outils collaboratifs et d'aide à la décision (comme un tableau de bord mis à jour régulièrement). Elle pouvait également évoquer les précautions (en termes de management et gouvernance) à mettre en place pour s'assurer de la fraîcheur des informations, de leur sécurité et bonne utilisation. De manière générale, le sujet appelait les personnes candidates à évaluer les conditions auxquelles les informations produites sur la flotte permettaient à SBRE de réellement générer de la valeur pour ses parties prenantes. La présentation du diagramme Ishikawa suggérait les axes de réflexion de SBRE sur la qualité de ses processus et la gestion de sa flotte. Cette annexe appelait à réfléchir sur la pertinence des indicateurs de performance (et donc de tout le dispositif de remontée d'informations) dans une démarche qualité.

Ensuite, d'un point de vue opérationnel, la démarche qualité de SBRE dépendait de plusieurs éléments comme i) la pertinence, qualité, quantité d'informations produites, ii) les modalités de consolidation et exploitation des données, ainsi que iii) la production et l'emploi d'API permettant l'automatisation de collecte et de traitement de données supplémentaires. Le sujet mentionnait un ensemble de données pouvant alimenter des indicateurs de performance ou de suivi des robots. Il invitait également les personnes candidates à réfléchir aux infrastructures et algorithmes nécessaires pour transformer des données éparses en une information consolidée. Notamment, les annexes 2, 4 et 5 invitaient les personnes candidates à réfléchir aux contraintes et options concernant le stockage des données. Les annexes 7 et 8 appelaient à proposer une API permettant à SBRE d'enrichir le système d'information.

Enfin, un troisième enjeu concernait les infrastructures impliquées dans le stockage des données. L'annexe 3 présentait les infrastructures participant à la collecte, consolidation et stockage des données (et notamment l'emploi de divers services *Amazon* et de *Cassandra*). Outre le fait que le lac de données représente une dépendance de SBRE vis-à-vis d'*Amazon*, les personnes candidates pouvaient explorer les risques pouvant compromettre l'accessibilité, l'intégration et la confidentialité des données. Elles pouvaient également proposer des pistes de solution pour garantir une sécurisation de l'accès aux services *Amazon*.

Les trois enjeux s'articulaient les uns aux autres. Par exemple, les choix d'investissement en infrastructure réseau ou l'emploi de services ou API spécifiques impliquaient également un pilotage et donc une gouvernance du système d'information. La question de la création de valeur par l'ensemble du dispositif pouvait également être explorée par les personnes candidates. Le sujet offrait donc la possibilité de proposer une lecture transverse de la problématique de la donnée dans

les organisations, incluant des questions d'infrastructure, programmation, gouvernance et de management.

OPTION E – Production de services, secteur de la restauration, de l’hôtellerie et du tourisme

SUJET PROPOSÉ

Pour la session 2022, le cas du cabinet de conseils *Smart Advices* a été proposé. Le sujet ainsi que des pistes d’exploitation sont fournis *infra*.

STATISTIQUES

Nombre de candidats interrogés	4
Moyenne	8.75
Écart type	4.50
Note minimale	5
Note maximale	15
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	0
Comprises entre 5 et moins de 10	3
Comprises entre 10 et moins de 14	0
Égales ou supérieures à 14	1

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

L’épreuve orale est composée d’un exposé d’une durée de 40 minutes maximum et d’un entretien d’une durée de 20 minutes maximum. Elle consiste à traiter un cas pratique relatif au secteur du tourisme, de l’hôtellerie et de la restauration (THR) comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

Une bonne prestation repose sur :

- une délimitation précise du sujet et une appropriation du cas dans sa globalité ;
- des analyses et des recommandations adaptées au contexte professionnel du cas présentés avec appuis de fondamentaux, d’outils, de références scientifiques rattachés au sujet ;
- une problématique clairement posée ;
- des choix stratégiques et opérationnels retenus formulés avec clarté et justification pour répondre à la problématique énoncée ;

- des préconisations émises, en lien avec le diagnostic, hiérarchisées, évaluées, le cas échéant, d'un point de vue organisationnel, financier et temporel ;
- des réponses précises, concises et pertinentes aux questions posées par le jury lors de l'entretien.

L'épreuve orale a, notamment, pour objet de valider 4 éléments clés.

Le premier apprécié est la maîtrise du socle de connaissances de base en marketing, stratégie et management appliquées au secteur du THR. La convocation des connaissances doit être adaptée en fonction du sujet proposé.

Le jury est sensible à une sélection de connaissances pertinente plutôt qu'à un étalage sans structure de connaissances éparses.

Le deuxième élément évalué porte sur la capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'approprier le contexte dans lequel une organisation évolue et confronter celui-ci aux caractéristiques de cette dernière. Les informations situées en annexe permettent cette construction et ne doivent pas faire l'objet d'une simple paraphrase. Dans l'hypothèse où la personne candidate estimerait manquer de données ou d'informations, elle est tout à fait libre d'en postuler d'autres à la condition que celles-ci fassent l'objet d'hypothèses ou d'axiomes clairement précisés. Du diagnostic effectué émerge une problématique qui doit être considérée comme une question majeure que se pose toute personne responsable d'une structure relevant du secteur du THR.

La troisième composante évaluée est l'aptitude la personne candidate à formuler des propositions cohérentes et d'apporter un ensemble de réponses à la problématique posée.

Enfin, l'entretien avec le jury, qui suit l'exposé de la personne candidate, permet d'évaluer une quatrième dimension : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre. La personne candidate doit être très attentive au contenu des questions posées. Il est essentiel de prendre le temps d'écouter les questions du jury, voire de reformuler des questions, pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic, la problématique, les recommandations présentés dans la première partie de l'épreuve peuvent faire l'objet de questions pour être éclaircis, approfondis ou précisés afin de compléter des points présentés lors de l'exposé et valider la maîtrise de connaissances académiques attachées au secteur du THR. Ce temps d'échange conduit la personne candidate à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non faisabilité ou l'adaptation nécessaire de choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel. La personne candidate peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'elle n'avait pas pu ou su mettre en avant lors de l'exposé. La seconde partie de l'épreuve nécessite de la part de la personne candidate un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture et assertivité.

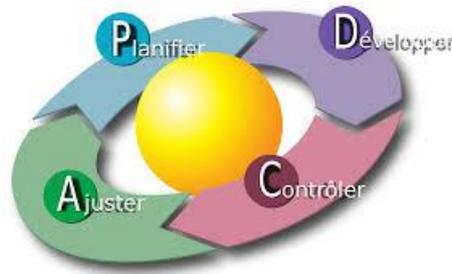
OBSERVATIONS SUR LA FORME

Le jury encourage l'utilisation d'une présentation vidéo-projetée lors de l'exposé. Elle permet en effet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre la personne candidate la possibilité de démontrer une certaine aisance, en matière de communication et de comportement, attendue d'une enseignante ou d'un enseignant. Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale ou être lu par la personne candidate. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec concision, soin, sans faute d'orthographe. Il peut ainsi être utilisé pour structurer une analyse, schématiser une démarche d'analyse, de réflexion, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix. Les supports surchargés d'informations et sans éléments clés rattachés au traitement du cas sont déconseillés.

CONSEILS AUX CANDIDATES ET AUX CANDIDATS

Outre les conseils déjà prodigués, les candidats sont invités à une préparation spécifique de l'épreuve orale. Rythme de la voix, vocabulaire et langage corporel doivent être travaillés afin de soutenir et de mettre en évidence la pertinence des propos. Il est conseillé aux candidats de préparer leurs expressions verbales et para verbales. L'épreuve orale n'est pas une épreuve où l'on parle. C'est une épreuve où l'on communique, l'on intéresse et l'on convainc

ÉNONCÉ DU SUJET



Dans sa partie X 50 – 130, la norme ISO 9000 précise que la Qualité se définit *comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit à satisfaire des exigences.*

Initialement, dédiée à une harmonisation des pratiques au sein du secteur de production des composants électriques, la Qualité intègre différentes dimensions telle que la satisfaction du client ou le management. Le secteur THR n'échappe pas à cette dynamique. Les organisations du secteur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration ont la faculté de postuler à l'obtention de différents labels certifiant des produits et des processus de production.

L'économie de marché connaît alors une hiérarchisation des acteurs : le client est roi. Par son capital cognitif, il détermine des niveaux de qualité voire de qualité-prix attendus, sans prendre la mesure des conséquences de ses exigences... Dans sa globalité, l'entreprise n'a plus qu'à se soumettre.

Dans, *Employees First, Customers Second : Turning Conventional Management Upside Down*, Vineet Nayar remet en cause cette vision en postulant l'importance des employés, source de créativité et d'innovation, qui ne sauraient être considérés comme de simples ressources adaptées et adaptables.

En votre qualité de responsable du cabinet de conseils Smart Advices, vous devez présenter un exposé précisant l'intérêt d'acquiescer un ou plusieurs labels de qualité pour une entreprise relevant du secteur du Tourisme, de l'Hôtellerie et de la Restauration et mettre en évidence les éventuelles contraintes, négociations et oppositions des parties prenantes.

Vous utiliserez vos connaissances personnelles et le dossier documentaire ci-joint.

Annexe 1 - La satisfaction du client selon IBIS

<http://www.satisfaction-client.info/satisfaction-fidelite/la-satisfaction-du-client-selon-ibis/>

Consulté le 18 mars 2020

Les hôtels IBIS sont bien connus depuis le lancement de cette chaîne par le groupe Accor dans les années 70. Première chaîne internationale à avoir obtenu les certifications qualité ISO9001 et environnementale 14001 dans les années 2000, recommandée par près de 97 % des clients selon une étude menée en 2011, IBIS est aujourd'hui leader européen de l'hôtellerie économique avec 933 hôtels et plus de 113 000 chambres dans 53 pays.



Le groupe Accor a d'ailleurs récemment misé sur la notoriété de la marque pour réorganiser son offre commerciale : finis les Etap Hôtel et les All seasons, ils ont été absorbés par l'identité IBIS, qui se décline maintenant en 3 concepts (Ibis, Ibis styles et Ibis budget), martelés par une forte publicité multi-canal (portail commun aux trois sites, page Facebook, affiches, campagne radio et application mobile !). À la base de la notoriété de la marque, un souci constant de la satisfaction du client, comme le prouve le « contrat de satisfaction 15 minutes » mis en place il y a une dizaine d'années et adopté systématiquement par les franchisés.

Son principe est simple : à toute heure du jour ou de la nuit, les équipes IBIS ont 15 minutes pour répondre aux réclamations des clients, sinon celui-ci devient l'invité de la marque ! Ce contrat de satisfaction du client mériterait de faire des émules pour au moins 3 raisons :

Il est fortement challengeant pour les équipes. 15 minutes, c'est un temps très court pour satisfaire le client, ce qui oblige les équipes à anticiper les éventuels problèmes rencontrés par les clients pour (au mieux) éviter qu'ils se produisent ou (a minima) pouvoir les résoudre en temps voulu. L'engagement à respecter le contrat devient donc source d'amélioration continue pour la gestion des problèmes clients.

Il est une vraie garantie de satisfaction client. Que son problème soit ou non résolu, le client sera a priori gagnant quoiqu'il arrive : soit une solution aura été mise en place de façon très rapide pour répondre à sa demande, soit il sera invité par la marque en compensation, quelle que soit l'ampleur du problème rencontré.

C'est une opération marketing très positive en termes d'image car elle prouve une véritable orientation client. Elle fonctionne sur le même principe que les assurances : on n'est pas sûr d'en profiter un jour, mais on est plus serein de savoir qu'on sera bien pris en charge le cas échéant ! Même si l'expérience du client IBIS est exempte de tout nuage, ce dernier aura un a priori plus positif envers l'enseigne IBIS, qui lui offre cette garantie, qu'envers toute autre qui ne lui offre pas.

Complété par un concept d'hôtellerie particulièrement à l'écoute des besoins des clients (horaires très larges pour les repas, réception ouverte 24h/24, literie « généreuse » : tous les matelas ont été équipés l'an dernier d'un surmatelas moelleux de 7 cm d'épaisseur pour garantir plus de confort, infrastructures WIFI de qualité...), le contrat de satisfaction IBIS contribue sans aucun doute à l'obtention du fort taux de satisfaction client obtenu par la marque : 92 % de clients se déclarent satisfaits de l'offre. À quand des initiatives du même genre dans d'autres domaines ?



**CONTRAT
SATISFACTION**

**15
MINUTES***

**IBIS VOUS GARANTIT
UN SÉJOUR SANS NUAGE**

Nous nous engageons pour la qualité et pour vous garantir le meilleur confort.

Alors, si un petit nuage vient perturber votre séjour, n'hésitez pas à nous solliciter jour et nuit.

C'est bien simple.
Nous avons 15 minutes chrono pour vous satisfaire.
Et si nous n'arrivons pas à chasser ce petit nuage dans le temps imparti, vous êtes notre invité.



LE BIEN-ÊTRE AU MEILLEUR PRIX

Annexe 2 - Un label pour l'office de tourisme

La Dépêche du Midi lundi 10 février 2020, p. 11

« C'est une marque qui montre la qualité du service », se félicite Mathieu Lagarde, le directeur de l'office de tourisme. L'office de tourisme du Pays de Foix Varilhes, basé à Foix, vient, en effet, de se voir décerner le label Qualité tourisme par le ministère du Tourisme et la Direction générale des entreprises.

Pas moins de cent soixante-dix-neuf points ont été évalués. « Cela portait sur des questions aussi larges que les locaux, la façon dont l'information est collectée et promue, les compétences des agents, le développement durable, le système de management interne... », énumère le directeur.

Mais Mathieu Lagarde prévient : « Nous sommes dans une dynamique de montée en puissance. Donc cette certification est un préalable ».

Avec l'agglomération, qui est aux manettes de l'office de tourisme, « on se fixe une autre marche supplémentaire en 2020, annonce Mathieu Lagarde. Nous mettons tout en œuvre pour obtenir le classement de l'office en catégorie 1, qui est la plus haute catégorie des offices de tourisme en France ».

Annexe 3 - Quand une commune "station classée de tourisme" fusionne, quel statut de la commune nouvelle ?

La Gazette des communes - lundi 27 janvier 2020

Réponse du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales : Aux termes de l'Article L. 133-13 du code du tourisme, « seules les communes touristiques et leurs fractions qui mettent en œuvre une politique active d'accueil, d'information et de promotion touristiques tendant, d'une part, à assurer la fréquentation pluri saisonnière de leurs territoires, d'autre part, à mettre en valeur leurs ressources naturelles, patrimoniales ou celles qu'elles mobilisent en matière de créations et d'animations culturelles et d'activités physiques et sportives peuvent être érigées en stations classées de tourisme ».

Le classement en station classée de tourisme requiert de disposer d'un office du tourisme classé en première catégorie et de respecter un certain nombre de critères réglementaires sélectifs venant sanctionner les efforts supplémentaires accomplis par une collectivité pour structurer une offre touristique adaptée et un accueil d'excellence.

Un décret du 7 mars 2019 et deux Arrêtés du 16 avril entrés en vigueur le 1^{er} juillet 2019 sont venus apporter diverses simplifications et actualiser les critères de classement.

Dans le cadre de la fusion de communes, le classement en station classée de tourisme, attribué par décret pour une durée de 12 ans, s'applique à la partie du territoire des communes nouvelles qui en bénéficiait avant sa création, à condition que ce territoire continue à présenter une situation de conformité avec les critères de classement.

En revanche, l'état du droit ne prévoit pas que la qualité de commune en station classée de tourisme, dont jouirait l'une des communes fusionnées en commune nouvelle, puisse être transférée automatiquement à la commune nouvelle.

La commune nouvelle devra donc déposer une demande dans les conditions de la réglementation en vigueur pour prétendre à la dénomination en station classée.

La recevabilité de cette demande sera appréciée à l'échelle de la commune nouvelle, au regard des critères applicables pour le classement en station classée de tourisme.

Il est également à noter qu'une commune nouvelle qui s'engagerait dans une procédure de classement devra au préalable se voir accorder le statut de commune touristique au sens de l'Article L. 133-11 du code du tourisme, par arrêté préfectoral pour cinq ans.

Annexe 4 - Le goût des autres

La Croix, n°. 41611 lundi 20 janvier 2020 p. 25

Fille de restaurateur du Sud-Ouest et femme d'affaires, Ariane Daguin est partie à la conquête de l'Amérique avec sa marque de produits fermiers, D'Artagnan. Elle y exporte l'art de se nourrir à la française.

Ce soir, dans les locaux du consulat de France de New York, sur la très chic Cinquième Avenue, les tables débordent de charcuterie, l'air embaume les fromages un peu faits, et le vin rouge coule généreusement dans les verres. Au consulat, on célèbre ce soir le pâté en croûte. Il s'agit de sélectionner les candidats qui iront représenter l'Amérique du Nord au championnat du monde, à Lyon, dans quelques semaines. Alors, la représentation diplomatique s'est muée pour un soir en temple de l'art de saucissonner à la française, sous l'œil émerveillé de quelques centaines d'invités.

Dans cette ambiance, Ariane Daguin est parfaitement à son affaire. Elle ne semble jamais aussi épanouie qu'entourée de ces produits généreusement servis. Ariane Daguin vit depuis trente-cinq ans aux États-Unis où elle a créé la marque D'Artagnan qui vend du foie gras et des viandes de qualité aux restaurateurs et épiceries spécialisées. Petit à petit, son réseau de distribution s'est étendu quasiment à l'ensemble du pays. D'Artagnan emploie désormais 300 salariés et réalise chaque année 132 millions de dollars de chiffre d'affaires (119 millions d'euros).

L'entreprise s'appuie sur un réseau de producteurs américains qui élèvent des animaux dans le respect des traditions : « On fait du poulet chez les Amish, du canard, du bison, des races anciennes, sans antibiotique et en prairie... », raconte ainsi Ariane Daguin, couteau en main pour découper un des premiers pâtés en croûte qui est soumis à son jugement.

En trois décennies, D'Artagnan a imposé le goût des viandes de haute qualité à un certain public américain. Elle distribue 65 % de ses produits auprès de restaurants, le reste dans des épiceries fines ou par l'e-commerce. Et elle est devenue une figure qui compte au sein de la communauté française à New York.

Fille d'André Daguin, célèbre chef étoilé d'Auch, dans le Gers, elle ne se destinait pas à suivre la tradition familiale. Elle est arrivée aux États-Unis pour y faire des études de sciences politiques à l'université Columbia, dans les années 1980, quand elle a accepté un petit travail chez un boucher de quartier.

Trois ans après, elle créait son entreprise avec un associé, y mettant toutes ses économies, soit 15 000 dollars. « Quand on a eu fini de s'équiper, il ne nous restait rien sur notre compte... », se souvient-elle. Elle évoque ces premières années avec son accent chantant. En trente-cinq ans de vie américaine, elle ne l'a pas perdu. « Au contraire... Je crois qu'il s'est accentué. On s'accroche encore plus à ce qu'on est, quand on vit à l'étranger. Tous les ans, pour le 14 Juillet, c'est pétanque et rugby. Et aussi une tournée de pastis... »

Ariane Daguin est persuadée que pour réussir en gastronomie, il faut d'abord « rendre les gens heureux ». En plaçant son entreprise sous le patronage du plus célèbre des cadets de Gascogne, elle rend hommage à sa « loyauté » vis-à-vis de la France et à son « panache ». Comme D'Artagnan, Ariane Daguin n'en manque pas. Elle sait aussi tirer l'épée lorsqu'il le faut. La mairie de New York vient d'adopter sous la pression des associations un arrêté interdisant la commercialisation du foie gras dans la ville. Elle s'apprête à le contester en justice, comme elle l'avait déjà fait à Chicago, il y a dix ans.

« Là-bas, nous avons gagné après un an et demi de bataille. À New York, l'interdiction doit devenir effective en 2022. On se battra également car il est anticonstitutionnel. Un conseil municipal ne doit pas légiférer sur ce genre de questions... » Elle s'emporte : « Il compte 51 élus. On les a invités à venir voir la production. Mais aucun ne s'est déplacé. »

Le foie gras vendu dans l'État de New York vient d'une ferme de la région. Ariane assure que les animaux y sont traités avec respect. Elle peste contre ceux « qui n'y connaissent rien... ». Et en attendant l'interdiction, les ventes de foie gras ont augmenté de 30 % à New York. « Dans un premier temps, cette mesure nous a plutôt fait de la publicité », constate-t-elle.

Annexe 5 - Maître restaurateur : le label qui se déguste

Deux distinctions qui récompensent produits frais et accueil souriant

Sud Ouest mardi 16 septembre 2014

Le Jérémy reçoit aujourd'hui le titre de maître restaurateur et la plaque Qualité tourisme.

La spécialité maison dont se régalaient les clients du Jérémy est la choucroute qui mijotait chez sa grand-mère. " C'est la même recette que l'on faisait chez nous ", confirme David Flachet, qui a repris le Jérémy en 2005 avec son épouse Adeline. Le couple arrivait de la région de Nancy et a ramené dans ses cartons les spécialités lorraines et alsaciennes.

Le cuisinier, qui a fait ses armes à l'Excelsior, une grande brasserie nancéienne du groupe Flo, n'a jamais cuisiné que des produits frais. " J'ai toujours fait la cuisine comme il y a trente ans. " Mais lorsque l'on veut mettre une choucroute à la carte, à plusieurs centaines de kilomètres de son terroir d'origine, la partie n'est pas gagnée d'avance. " Pour une vraie choucroute, il faut du fumé et du chou. Or, ça a été très difficile de trouver des charcuteries qui n'étaient pas salées mais fumées... "

Bons produits : Des saucisses de Montbéliard, de Morteau, et des produits d'appellation d'origine contrôlée. Et du chou cru ! " Certains ne font qu'ouvrir des poches de chou déjà prêt, sous vide. Je préfère le préparer comme chez nous, avec du cumin, des herbes. Ici, tout ce qu'il y a dans les assiettes sort des cuisines ! " Le plat du jour décline blanquette, bourguignon ou quiche lorraine, le jarret de porc ou le magret de canard au miel, les Saint-Jacques au chutney de mirabelles complètent la carte, simple mais fraîche comme le garantit le patron.

Habitué du marché de Libourne où il se fournit en légumes, et amoureux des bons produits en général, David a naturellement demandé le titre de maître restaurateur. " C'est difficile de tenir le cahier des charges de ce label dans la restauration traditionnelle, mais tout ce qu'il exige au niveau de la cuisine, je le faisais déjà. Pour être boulanger, il faut fabriquer son pain. Il n'y a pas de différence ! Et maître restaurateur est le seul diplôme national qui reconnaît ce travail. "

Sa fille, pâtissière, a passé un an en formation à l'Hostellerie de Plaisance, à Saint-Émilion, après avoir réalisé quelques stages au Clos du Roy, avec Nikhola Lavie-Cambot, première table à obtenir le précieux statut.

David Flachat espère maintenant voir d'autres collègues entrer dans ce cercle pour l'instant très restreint.

Annexe 6 - Définition du coût de la non qualité

www.tsm-consulting.com

Consulté le 18 mars 2020

Le coût de la non qualité réfère aux coûts de gestion de la non-qualité mais aussi aux coûts d'obtention de la qualité. Le terme non-qualité décrit la situation suivante : nous n'avons pas été en capacité d'élaborer, du premier coup, un produit aux caractéristiques conformes aux attentes du client. Les coûts de non qualité représentent des coûts dissimulés : ce sont des pertes pour l'entreprise dues à une mauvaise qualité qui impactent au niveau de la performance et de la finance mais pas que.

En effet, ces coûts sont représentés par des retouches à réaliser, des remplacements à effectuer : cela consomme du temps, mobilise du personnel et nécessite des ressources. Mais à un autre niveau, on observe un réel impact quant à la perception de la clientèle vis-à-vis de l'entreprise : c'est l'image de marque qui est touchée. Il y a les coûts supportés par peur d'une erreur, les coûts supportés à cause des erreurs effectivement commises, les coûts de formation des salariés pour de meilleures performances (qualitativement parlant). Il y a aussi les coûts causés par les mécontentements de clientèle, perte de notoriété...

Cela peut dépendre d'erreurs de production ou d'erreurs du service qualité directement (mauvais contrôle...)

Coût de la non qualité

Pour s'assurer de la qualité dans l'entreprise, on prend en compte des données provenant de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique, de documents administratifs, techniques ou commerciaux, à partir d'enquêtes (sondage)...



On analyse le coût de non qualité principalement avec le ratio suivant :

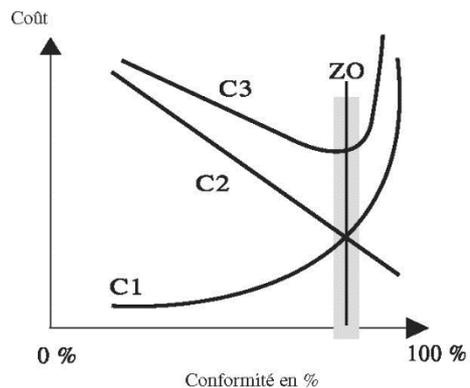
Coût de la fonction qualité / Coût des anomalies

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, l'entreprise peut réduire son inspection mais lorsqu'il est inférieur à 1 il convient d'accroître la prévention.

On cherche à atteindre un optimum : lorsque le coût des anomalies (décroissant) égalise le coût de la fonction qualité (croissant). C'est le processus d'amélioration.

Lorsque cet optimum est en diminution constante, cela traduit le progrès de l'entreprise.

Optimisation des coûts de la qualité



Annexe 7 - Le calcul des coûts d'obtention de la qualité (COQ) présente-t-il encore un intérêt ?

<https://bivi.afnor.org/notice-details/le-calcul-des-couts-dobtention-de-la-qualite-coq-presente-t-il-encore-un-interet-/1305703>

Consulté le 18 mars 2020

Oui et non. Oui, pour faire une évaluation des pertes engendrées par les problèmes de non-qualité et non pour en faire un indicateur de performance pérenne. Pour mémoire, les COQ (coûts d'obtention de la qualité) sont constitués des CNQ (coûts de non-qualité) et des coûts relatifs à la mise en œuvre et au fonctionnement d'un système de management de la qualité.

Les coûts de non-qualité étant eux-mêmes composés des coûts des non-conformités (réparation, rebuts, ventes en second choix, etc.) et incluant les coûts de traitement des réclamations. Pour passer des coûts de non-qualité aux coûts d'obtention de la qualité, il faut leur ajouter les coûts de contrôle, les coûts de formation spécifique à la qualité, les coûts de réunions, d'audits internes, de revues spécifiques à la qualité, etc.

valuer les coûts d'obtention de la qualité ne présente pas beaucoup d'intérêt (on verra pourquoi un peu plus loin) mais on peut encore de temps à autre, surtout pour des entreprises qui n'ont pas encore mis en œuvre des démarches qualité, commencer par une sensibilisation aux gaspillages engendrés par la non-qualité. Cela peut parfois représenter des sommes conséquentes et très souvent, pour que cette information soit percutante, on transforme les sommes ainsi calculées en objets courants (véhicules automobiles par exemple : ce mois-ci, on a jeté à la poubelle l'équivalent d'une « marque et modèle » qui correspond aux rebuts et réparations des produits fabriqués défectueux).

Ceci dit, il n'est pas utile de répéter cette opération et d'en faire un indicateur d'un tableau de bord qualité (avec les COQ) pour la bonne et simple raison que la qualité s'intègre de plus en plus dans l'opérationnel (dans les métiers), ce qui est d'ailleurs une exigence de la nouvelle norme ISO 9001 : 2015. Ainsi et par exemple, l'autocontrôle qui est devenu une pratique incontournable ne permet plus de distinguer les coûts de contrôle des coûts de production. Il est difficile également d'identifier les coûts de formation relatifs à la qualité. Une acquisition de compétences nouvelles doit-elle être considérée comme spécifique d'une démarche qualité ou bien est-ce une pratique naturelle et normale d'une entreprise ? Idem pour les actions d'améliorations qui, aujourd'hui, peuvent conduire à des innovations ou à des changements d'organisation. Peut-on encore les ranger sous une étiquette « qualité » ? Ces évaluations de COQ ne sont plus très fiables et peuvent donner lieu à des controverses et comme le demande le nouveau référentiel ISO 9001 évoqué ci-dessus, il faut intégrer la qualité dans l'opérationnel ce qui condamne à plus ou moins longue échéance tous les documents, tableaux de bord, revues, etc. spécifiques au management de la qualité. Cela explique par exemple la disparition du manuel qualité (pourquoi pas un manuel marketing ou maintenance ou sécurité).

Annexe 8 - La qualité de vie au travail au service de la marque employeur ?

<https://empreintehumaine.com/la-qualite-de-vie-au-travail-au-service-de-la-marque-employeur/>

Consulté le 19 Mars 2020

Nombreux sont les articles sur la marque employeur ou sur les risques psychosociaux. Mais rarement ces deux sujets sont traités ensemble. Cet article propose de mettre en évidence les liens existants entre Qualité de Vie au Travail (QVT) et réputation des entreprises.

La réputation des entreprises de moins en moins contrôlable

Un sondage (ACE european risks briefing 2013) montre que 92 % des entreprises considèrent que le risque de mauvaise réputation comme la catégorie de risque la plus difficile à gérer. Dans le même temps, elles sont 81 % à estimer que leur réputation est leur actif le plus précieux. Parmi les premiers éléments susceptibles d'entacher leur réputation, 40 % des interrogés disent que les mauvaises conditions de travail des employés sont les premiers risques.

La marque employeur : un outil au service de la fonction RH

Face aux enjeux d'attractivité auprès des candidats, de fidélisation de salariés et de réputation de leur entreprise, les politiques RH ont parmi leurs outils la marque employeur. Par elle, la fonction RH entend reprendre à son compte des outils du marketing produits/ services. Elle considérerait les salariés comme des consommateurs et aurait pour objectif de les satisfaire, de leur rendre un service RH de qualité. Objectifs : les fidéliser et/ou les engager à maintenir leurs efforts positifs pour l'entreprise. Toujours par analogie, les candidats, cibles de recrutement, sont des prospects à séduire. Un autre récent sondage (Trexia/ JDN) montrait que 82 % des RH interrogés jugent pertinent de considérer le salarié comme un client.

Ainsi, la marque employeur peut être définie comme l'image d'une entreprise auprès de ses « cibles » de recrutement (image externe) et ses salariés (image interne). Très souvent la marque employeur

reste un outil de communication RH reposant sur de coûteuses affiches, sites internet, Kakemono et autre goodies... Autant de supports très « top down » visant à convaincre salariés et candidats. Rappelons ici que l'avènement des chaînes télévisuelles d'information continue, du *web 2.0* (réseaux sociaux en particulier) renforce l'influence des salariés sur la réputation employeur de l'entreprise. La prise en parole est plus libre, directe, visible, rapide en particulier lors d'une « crise humaine ». Et sa maîtrise encore plus difficile.

Face à ces évolutions, à ces nouveaux risques réputationnels, nombre d'entreprises ont compris que la Qualité de Vie au Travail était un ressort important.

La QVT : conditions (de travail) de réussite

Selon la théorie de l'échange social et de réciprocité (Blau, 1964), un individu A faisant preuve de générosité envers B attend en retour une rétribution, un « renvoi d'ascenseur » ou une forme de reconnaissance => si je donne beaucoup, j'en attends beaucoup. Le contrat psychologique, par définition implicite, est une forme de relation d'échange entre l'entreprise et son collaborateur. Si vous attendez de la performance durable, de la loyauté voire de la fidélité de vos salariés, elles ne décrèteront pas mais devront être suscitées.

Comment y parvenir ? En les rendant fiers de leur travail, de leur entreprise, de leurs collègues et managers. Ils seront dès lors les meilleurs ambassadeurs de votre marque employeur. Pour y parvenir, managers, prenez soin d'eux et de leur travail ! Et vous serez en droit d'exiger la pareille envers leur entreprise. Ainsi, exiger un fort engagement de vos salariés passera nécessairement par une allocation de ressources, de moyens et des conditions de travail favorables.

Que se passe-t-il lorsque ce n'est pas le cas?

Exemple 1. C'est l'entreprise X qui affiche une vitrine sociale de partage et de solidarité mais qui développe une politique de reconnaissance valorisant la performance individuelle au détriment de relations de soutien entre collaborateurs. Il est possible d'entendre : « Tout cela c'est de l'affichage... ». Ce qui peut marquer une des causes de rupture de confiance, de crédibilité qui est à la base de la relation du contrat psychologique entre l'entreprise et le salarié.

Exemple 2. Il en est de même pour un candidat (externe ou interne) idéalisant un poste et dont la déception engendrée est aussi forte que l'attraction initiale. Apparaît alors potentiellement un désinvestissement synonyme de moindre efficacité qui peut s'exprimer de la façon suivante : « Je reste dans cette entreprise faute de mieux, pour ses avantages, rien d'autre ». Reste au manager à le mobiliser...

Exemple 3. C'est cette banquière qui a une idée valorisée du métier de conseiller et qui a le sentiment de devoir vendre un téléphone mobile dernier cri à madame Michu qui n'en a pas l'utilité. Le prix à payer peut être un ressenti de conflit éthique de la salariée qui souhaite démissionner. Se centrer autour du réel du travail, du vécu par les salariés est une étape nécessaire. Innover dans la Qualité de Vie au Travail semble urgent.

arce que la QVT repose aussi sur le recrutement, il importe que l'image renvoyée de l'entreprise soit la plus fidèle possible à la réalité. Un des écueils à éviter, nous l'avons vu, serait l'incohérence entre

image de marque (explicite ou interprétée) et « l'expérience collaborateur ». Un autre serait d'attirer des salariés qui ne sont pas en phase avec votre culture organisationnelle. Le client heureux peut devenir un prescripteur d'achat. Un salarié satisfait aura une influence positive auprès de ses pairs (collègues, connaissances...). À l'inverse, le consommateur/ salarié attiré par une publicité vécue comme mensongère sera déçu à la hauteur de ses attentes et avoir un impact négatif sur la réputation de l'entreprise.

Chacun a pu faire l'expérience ou entendre un collègue se plaindre de comportements en contradiction avec les valeurs de l'entreprise, de chartes affichées qui sont autant de déclarations de bonnes intentions sans application réelle, ou de sentiment de promesse non tenue, ou encore, de manque d'exemplarité (« Ils nous demandent de porter des équipements de sécurité dans les ateliers et eux ne le font pas »). D'où l'importance de la cohérence entre discours et actes, valeurs prônées et vécues...

Une entreprise ne se souciant pas de « l'expérience salariée », peut être confrontée à une « coupure » avec ses forces vives liée à une dissonance vécue par les collaborateurs. Notons ici un concept émergent d'ERM pour la « relation employé » par analogie au CRM, outil de la relation client, montrant le besoin de mieux appréhender les attentes des salariés.

La QVT : trait d'union entre expérience salariée et l'entreprise

ous en arrivons à notre conclusion : faire converger attentes des salariés et leur vécu est aussi important que de mettre en cohérence la marque employeur avec celle du produit et service. Rendre fiers les collaborateurs passe par l'expérience, la preuve dans le quotidien de leur travail (satisfaction d'un travail bien fait, reconnaissance de mon manager, relations agréables avec mes collègues, conscience de l'utilité de ma mission...). La QVT est donc une des solutions pour la marque employeur.

La porte d'entrée de la QVT est le travail et le management en eux-mêmes. Agir dans l'écosystème proche de l'équipe de travail est le meilleur moyen de mettre en adéquation le vécu des salariés et les valeurs de l'entreprise par la preuve visible et concrète. C'est là où doivent se concentrer les actions en matière de Qualité de Vie au Travail pour faire écho à une marque employeur plus corporative

Annexe 9 - Satisfaire les clients, les actionnaires, les salariés et les citoyens

Les Echos 8 Décembre 1999

Depuis quelques temps déjà, la grande majorité des chefs d'entreprise l'admet : la qualité n'est pas une dépense mais un investissement. Logiquement, donc, sa rentabilité devrait pouvoir être prouvée, voire mesurée. Et cela d'autant que la recherche de la performance financière explique bien souvent la mise en œuvre de politiques de management total de la qualité. Qu'en est-il dans les faits ? Le groupe XL, spécialisé depuis 1988 dans le conseil et la formation en management de la qualité, a interrogé pour le savoir, entre avril et septembre, les 500 plus grandes entreprises travaillant en France dans l'industrie et les services.

Quatre-vingt-douze d'entre elles ont répondu et les éléments qu'elles ont fournis ont de quoi dérouter. « Notre étude révèle une absence de corrélation entre le degré de maturité des entreprises en matière de qualité totale et leur rentabilité. Il se trouve même que les meilleures performances sont à mettre au crédit de celles qui déclarent ne pas être engagées dans cette voie », constate Christian Potié, cofondateur et PDG du groupe XL.

D'ailleurs, lorsque l'on demande aux interviewés dont le chiffre d'affaires et le résultat net se sont améliorés s'ils le doivent, entre autres, à leur engagement en matière de qualité, la moitié seulement le pense. Parmi eux, toutes les entreprises américaines et européennes, alors que, plus sceptiques, 42,9 % des françaises n'établissent pas de rapport entre les deux phénomènes. Ce qui peut sembler surprenant, sauf si l'on se réfère à un autre travail réalisé l'an dernier par XL auprès de 68 entreprises françaises et 75 filiales de groupes américains. Il montrait en effet qu'il existe globalement un lien entre l'évolution de la rentabilité et le degré de maturité en matière de TQM. Cependant, une analyse par nationalités modifiait ce constat du tout au tout, car elle faisait apparaître que cette corrélation tenait surtout aux américains et que, entre 1994 et 1996, rien n'avait pu empêcher l'érosion de la rentabilité des sociétés françaises. Même pas une démarche qualité, souvent d'ailleurs trop récente.

« L'exception française »

Si l'enquête réalisée cette année ne permet pas d'arriver à une conclusion aussi précise, Christian Potié, fort d'une expérience de presque vingt ans, n'en estime pas moins que « le TQM tel qu'il est pratiqué actuellement par les entreprises françaises n'est pas un moyen d'améliorer leur rentabilité ». Selon lui, mis à part quelques champions comme Renault, Sollac, STMicroelectronics, les entreprises françaises souffrent d'un déphasage complet avec leurs concurrents européens et américains. En matière de qualité, comme dans d'autres domaines, il existe une « exception française ». Elle se caractérise par toute une série d'insuffisances. Dans le désordre. « Une prise en compte récente, timide et incomplète des principes, méthodes et outils du TQM. » Il faut dire que ceux-ci n'ont été importés que dans les années 80 par les entreprises japonaises avant d'être développés par les constructeurs automobiles et de commencer à se diffuser lentement, très lentement, dans le tissu industriel.

Parmi les insuffisances françaises, Christian Potié range aussi « le manque cruel d'engagement des managers » en faveur d'une approche globale de la qualité et une préférence marquée pour les actions à court terme. Ce qui explique probablement que les plus grands groupes français soient les « rois de la certification » (87 % de l'échantillon, qui comporte 58 entreprises purement nationales, sont certifiés), et « les parents pauvres » du TQM, une stratégie plus ambitieuse, à long terme, et qui ne vise pas qu'à satisfaire les clients.

Le client, priorité des priorités

Autre faiblesse, mais là, les plus importantes entreprises de l'Hexagone par le chiffre d'affaires ne se distinguent pas systématiquement de leurs concurrentes étrangères : le recours privilégié aux principes les plus classiques du TQM. L'assurance-qualité (normes ISO) est entrée dans les mœurs aux côtés du traitement des réclamations clients et de celui des non-conformités du produit. En

revanche, les pratiques les plus récentes et les plus pertinentes en termes de management, telle l'auto-évaluation, le benchmarking ou l'enquête de satisfaction du personnel, sont largement ignorées. Dans ce dernier cas, seulement 34,8 % des entreprises de l'échantillon utilisent cet outil, mais les françaises font encore moins bien (24 %). Ce qui contredit le fait que les entreprises tricolores classent au premier rang des facteurs de compétitivité la mobilisation du personnel, mais prouve à nouveau qu'elles n'ont pas réellement assimilé la philosophie du TQM, fondée sur la recherche d'un équilibre de la satisfaction apportée aux clients, aux actionnaires, au personnel, aux fournisseurs et à la société civile.

Les réponses au questionnaire élaboré par XL montrent que la priorité est donnée aux clients, les actionnaires arrivant en deuxième position et les salariés en troisième, très loin derrière les clients. Ce qui amène Christian Potié à conclure : « On se heurte à un modèle de pensée dont on peut craindre qu'il engendre des ruptures à moyen terme, d'autant que l'importance accordée aux actionnaires depuis quelques années pourrait un jour faire passer au second plan la priorité actuellement donnée aux clients et reléguer loin derrière le personnel et les autres partenaires. » Tout cela en contradiction avec l'essence même du management total de la qualité. Et avec ce qui, bien appliqué, fait son efficacité

ÉLÉMENTS INDICATIFS DE TRAITEMENT DU SUJET

Contexte du cas

Évoluant dans un contexte concurrentiel prononcé, les entreprises du secteur du tourisme, de l'hôtellerie et de la restauration sont impliquées dans une dynamique les amenant à rechercher des stratégies de différenciation, se protégeant ainsi de luttes tarifaires. Sur la base de ce constat, le cas de l'entreprise *Smart Advices* est soumis à l'attention des candidats.

Présentation du diagnostic

La notion de qualité et son opposée, la non qualité, apparaissent, au début des années 20, dans les préoccupations managériales. Le développement d'une réflexion sur la qualité des produits et sa gestion semble être porté par l'évolution de la réglementation ou bien par l'apparition d'une offre dépassant la demande. À ce constat, il convient d'ajouter l'influence d'une idéologie portée par les dirigeants et/ou créanciers résiduels. C'est à l'aune de cette dynamique qu'apparaissent plusieurs formalisations dont les normes et labels.

Dans sa formulation, le sujet invitait en premier lieu à établir un ensemble de définitions dont l'intérêt, le label de qualité, l'entreprise, les parties prenantes, etc. C'est sur ces fondements que l'exposé pouvait être construit et apporter, selon une vision contingente, un ensemble de perspectives.

La littérature en science du management présente différentes options.

La première est focalisée sur le produit (Leonard, 1980). Après sa production, dans le cas des biens, ou au cours de la phase de production/consommation pour les services, le produit fait l'objet d'une certification plus ou moins formelle à laquelle le client, se heurtant à une déconvenue, peut se référer. La garantie Ibis 15mn en est un exemple.

La seconde est centrée sur le processus de production (Nguyen Nha, 1990). La certification des étapes de production permet de présumer de la qualité du produit. *De facto*, le produit ne nécessite pas de contrôle particulier et est supposé être conforme aux descriptions qui en sont faites. La méthode HACCP (*Hasard Analysis Critical Control Point*) en cuisine ou le « *Blueprint Process* » en hôtellerie en est une illustration.

La troisième met en valeur les ressources utilisées (Siegel, 2002). La qualité des ressources permet de prétendre à une valorisation du processus de production et, *in fine*, celle du produit final et consommé. Le terme « ressource » est à prendre dans son acception la plus large, incluant des ressources matérielles, humaines, financières, etc. Ainsi le nombre de langues étrangères parlées par le personnel, l'accessibilité des locaux destinés à des personnes à mobilité réduite s'inscrivent-ils dans cette veine.

Immergées dans un marché concurrentiel, les entreprises du secteur THR usent de la qualité pour supporter une politique de différenciation (Kotler, Keller 2005). La première vision insiste sur la perfection du produit, les suivantes, en se focalisant sur les processus et les ressources, tendent vers une vision proactive (Thiéart 2006) en favorisant l'adaptation du produit aux attentes des clients. L'usage de labels a différents desseins : Il traduit la dimension téléologique de l'organisation, il favorise la cohésion des différents créanciers enfin il est susceptible de séduire et de fidéliser la clientèle. Cependant, il convient de considérer que cette dynamique se heurte, potentiellement, à des contraintes. Tout d'abord, celles-ci peuvent être exogènes, le client peut ne pas comprendre le label, refuser de se soumettre à ses implications ou encore contester les éventuels surcoûts financiers induits. Ainsi peut-on songer qu'un label visant à limiter la consommation d'énergie se traduise par la mise en place d'un accès internet payant pour les clients. A l'image des avis **Tripadvisor** relatifs aux hôtels *Starwood*, l'on peut penser que certains y voient une altération de la qualité du produit hôtelier. Selon une vision globale, il est, en outre, possible de constater une opposition de la part de toute partie prenante extérieure à l'organisation. Ainsi un fournisseur peut s'opposer à l'évolution de sa production dictée par la mise en œuvre d'un label. De même, un territoire peut dénoncer la volonté d'une destination d'accroître l'attraction de touristes.

Au-delà de facteurs extérieurs, des contraintes endogènes peuvent apparaître. À l'exception de rares cas où le dirigeant propriétaire est mû par une idéologie, l'adoption d'un label est un impératif hypothétique. De fait, il n'est institué que dans la mesure où il génère des gains financiers. La réduction de la consommation des ressources par le client est introduite par l'organisation sous l'égide du développement durable et, accessoirement, parce qu'elle permet de réduire des factures. Comment répartir les gains générés ? Les créanciers résiduels estiment que cela leur revient. Les créanciers statiques considèrent comme légitime d'en revendiquer une part, aux motifs que leurs compétences ont évolué ou bien que toute richesse créée doit être partagée. C'est à l'aune de cette divergence que l'on peut apprécier les pénuries de main d'œuvre dans certaines parties du secteur THR.

Conclusion :

La vision classique de politique stratégique des organisations oscille entre la domination par les coûts ou la différenciation. La sélection d'un label s'inscrit dans le second mouvement. Cette dynamique est, cependant, soumise à des influences centripètes et centrifuges qui en orientent l'action et en déterminent la portée. Au-delà de la dimension morale qui inscrit les conséquences de la qualité dans l'augmentation du bien être d'une population actuelle ou à venir, l'adoption de normes et de labels est déterminée par un ensemble de négociations, entre les parties prenantes, dont la résolution de tout ou partie conditionne la réussite.