Concours : agrégation externe

Section : économie et gestion

Option : A, B, C, D et E

Session 2017

Rapport de jury présenté par la présidence de jury

© www.devenirenseignant.gouv.fr

SOMMAIRE

Message du président du concours 4

Avertissement aux candidats 6

Composition du jury 6

Calendrier du concours 6

Statistiques générales 7

Épreuves écrites d'admissibilité

1. Dissertation portant sur le management 9
2. Composition à partir d'un dossier portant
   - soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires 22
   - soit sur l'économie 28

2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations
   - option A : Administration et ressources humaines 36
   - option B : Finance et contrôle 43
   - option C : Marketing 46
   - option D : Système d'information 52
   - option E : Production de services 60

Épreuves orales d'admission

1. Leçon portant sur le management 76

2. Exposé portant :
   - soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires 84
   - soit sur l'économie 88

3. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie

- option A : Administration et ressources humaines 93
- option B : Finance et contrôle 102
- option C : Marketing 122
- option D : Système d'information 137
- option E : Production de services 148

Prise en compte des valeurs de la République dans les épreuves d'admission 169

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

L'année 2017 était celle de ma prise de fonction en qualité de président du concours d'agrégation externe d'économie et gestion. Je tiens en premier lieu à rendre hommage à l'ensemble des candidats présents aux différentes épreuves d'un concours qui se distingue par un très haut niveau d'exigence. Aux candidats malheureux, je veux exprimer tous mes encouragements en les invitant à poursuivre leurs efforts. Aux candidats admis, avec mes plus vives félicitations, j'adresse tous mes vœux de réussite dans leur future affection et leurs perspectives de carrière, dans ce métier de professeur qui, à mon sens, demeure le plus beau et le plus riche des métiers.

La session 2017 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 95 candidats : 29 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 28 dans l'option B (Finance et contrôle), 29 dans l'option C (Marketing), 5 dans l'option D (Système d'information) et 4 dans l'option E (Production de services). Malheureusement, Tous les postes ouverts au concours en 2017 (122) n'ont pu être pourvus et ce, pour l'ensemble des options. En effet, seuls 29 postes sur les 33 prévus ont été pourvus en option A, 29 postes sur les 32 prévus ont été pourvus en option C, de même que 5 postes sur les 9 prévus ont été pourvus en option D et 4 postes sur les 5 prévus, ont été pourvus en option E. L'écart le plus important revient à l'option B, où seulement 28 candidats ont été admis alors que 43 postes étaient mis au concours en 2017. Cette situation résulte d'un niveau encore insuffisant et préoccupant des prestations fournies par les candidats, tant à l'écrit, qu'à l'oral.

La session 2017 s'est accompagnée d'une très légère baisse du nombre de postes mis au concours : 122 postes contre 125 en 2016. Dans le même temps, nous avons constaté une baisse du nombre de candidats présents avec un total de 663 contre 728 en 2016. Le nombre des admis représente en moyenne 14,33 % des présents. Les moyennes obtenues par les derniers admis demeurent à des niveaux relativement faibles et peinent à franchir la barre de 7 (sauf pour les options D et E). À l'analyse de la faiblesse des barres d'admission, au risque d'une répétition, je me permettrai d'attirer l'attention des candidats et d'insister sur les mêmes attendus que ceux formulés dans les rapports des années précédentes. Les attentes générales du jury portent toujours et avant tout sur :

- la connaissance des grands auteurs en économie et gestion, la maitrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie. À ce titre, le jury constate que les références théoriques des candidats sont limitées et ne sont pas toujours adaptées au sujet et à la problématique. Une mise à jour de ces connaissances, en phase avec les derniers développements des idées, des concepts et des problématiques en droit, en économie et en gestion, semble avoir fait défaut à nombre de candidats. Cela est particulièrement regrettable dans l'épreuve de management où les derniers développements de l'analyse organisationnelle, comme ceux de la pensée stratégique, semblent avoir été ignorés ;
- la capacité à mettre en œuvre et justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options à l'écrit comme à l'oral présentent des cas contextualisés tirés de situations réelles. Le jury regrette cependant le manque de contextualisation des connaissances mobilisées par les

candidats et invite fortement les candidats à faire la démonstration de leurs capacités de réflexion et de leur maitrise des outils de gestion dédiés.
À l'analyse de ces recommandations, la réussite à l'écrit comme à l'oral repose sur trois dimensions importantes :

- une capacité de conceptualisation qui suppose une maîtrise des concepts, théories et cadres de références fondamentaux, dans le cadre d'un travail de problématisation ;
- un effort de contextualisation qui implique une mise en perspective du sujet et de sa problématisation face aux enjeux et questionnements actuels et futurs sur les plans économiques, juridiques, managériaux, mais également sociétaux ;
- une aptitude à l'opérationnalisation qui porte sur la capacité des candidats à mettre leurs connaissances théoriques au service de situations concrètes en apportant des éclairages pertinents à des problématiques économiques, juridiques ou managériales, ancrées dans les pratiques des organisations et, plus généralement, dans la vie des affaires. Futurs professeurs agrégés, en classes préparatoires ou en sections de techniciens supérieurs, les candidats doivent également démontrer leurs aptitudes pédagogiques dans l'exercice d'une leçon qui peut mettre en jeu des questionnements complexes.

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

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

Á titre de complément, il importe de préciser que, pour la session 2018 à venir, la spécialisation de l'option E « production de services » portera sur les activités de services dans le secteur de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme.

En vous souhaitant une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2018, je vous invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui vous sont données par les commissions du jury en charge des différentes épreuves. Que les membres du jury, les présidents de commission et les membres du directoire soient ici remerciés pour leur dévouement et leur implication.

Gérald Naro

Professeur à l'université de Montpellier
Président du concours d'agrégation externe d'économie et gestion.

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

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

http://www.devenirenseignant.gouv.fr/cid98775/les-sujets-des-epreuves-admissibilite-des-concours-agregation-session-2017.html

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

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

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

COMPOSITION DU JURY

L'arrêté de composition du jury est disponible à l'adresse suivante :

http://media.devenirenseignant.gouv.fr/file/agreg_externe/00/9/a2017_agreg_externe_eco_gestion_ABCDE_725009.pdf

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 13,14 et 15 mars 2017.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 3 mai 2017

Les épreuves d'admission se sont déroulées au lycée Simone Weil de Dijon. Elles ont débuté le 13 juin 2017 et ont pris fin 30 juin 2017.

La délibération d'admission a eu lieu le 30 juin 2017.

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

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS – Session 2017

	Options	A	B	C	D	E	Total
Général	**Postes mis au concours**	**33**	**43**	**32**	**9**	**5**	**122**
	Candidats inscrits	661	527	842	138	78	**2 246**
	Candidats présents	199	148	249	47	20	**663**
	Ratio admis/présents	**14,57**	**18,91**	**11,64**	**10,64**	**20**	**14,32**
Admissibilité	**Candidats admissibles**	**66**	**73**	**65**	**16**	**8**	**228**
	Moyenne des candidats ayant composé	5.22	5.23	4.64	4.15	4.18	
	Moyenne des candidats admissibles	8.30	7.38	7.92	6.61	6.4	
	Moyenne du dernier admissible	**6.1**	**4.77**	**6.36**	**4.80**	**4.83**	
Admission	**Candidats admis**	**29**	**28**	**29**	**5**	**4**	**95**
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	7.74	6.83	6.84	6.01	6.33	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10.16	9.20	8.35	7.32	7.75	
	Moyenne du dernier admis	**6.79**	**6.43**	**6.72**	**7.35**	**7.08**	
	Inscrits sur liste complémentaire	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
	Barre liste complémentaire	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
	Moyenne des candidats sur liste complémentaire	0	0	0	0	0	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Postes à pourvoir	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53	81	99	121	125	122
Inscrits	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995	2372	1892	2013	2222	2246
Présents	1644	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536	617	650	721	728	663
Admissibles	408	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131	183	228	263	242	228
Admis	199	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53	76	99	121	108	95
Barre d'admission	6.60	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	

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

En 201è, liste complémentaire de 0 postes.

Barres d'admission*

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Option A	6,4	7,35	8,05	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25	7,21	7,5	6,79	6,51	6.79
Option B	7,25	7,5	7,4	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92	7,5	7,75	6,42	6,40	6.43
Option C	7,65	7,5	7,75	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75	8,25	8,08	6,83	7	6.72
Option D	6,35	7,5	6,8	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29	7,13	7,08	6,35	6,73	7.35
Option E															7,00	7,92	6,96	6,54	7.08

** En tenant compte de la liste complémentaire*

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Sujet **: Culture et apprentissages des organisations**

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de copies : 700		
Distribution des notes		
Moyenne	3,89	
Note la plus élevée	16	
Note la plus basse	0	
Écart-type	2,95	
Répartition des notes		
Inférieures à 5	458	65,43 %
Comprises entre 5 et moins de 10	207	29,57 %
Comprises entre 10 et moins de 14	32	4,57 %
Égales ou supérieures à 14	3	0,43 %

Comparaison avec les années précédentes :

En 2016	En 2015
- La moyenne s'établissait à 4,50 - Les notes s'échelonnaient de 16 à 0,1 - L'écart-type était de 3,23	- La moyenne s'établissait à 4,54 - Les notes s'échelonnaient de 19 à 0 - L'écart-type était de 3,07

La baisse de la moyenne, déjà constatée lors des sessions 2016 et 2015, s'accentue fortement en 2017. La dispersion des notes est moins forte que les années précédentes. Conformément à la tendance relevée en 2016, on observe cette année encore une proportion toujours plus grande des notes entre 0 et 5. Il est à noter en outre que les notes au-dessus de 10/20 sont en baisse ainsi que les excellentes copies (au-dessus de 14/20).
Le jury déplore une baisse significative des prestations des candidats dans l'épreuve écrite de management, conséquence d'un manque de culture managériale et pour beaucoup de candidats, de préparation à cet exercice exigeant.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet proposé cette année portait sur « « Culture et apprentissages des organisations » . Ce sujet mettait en relation deux notions fortes mais néanmoins classiques et balisées en théorie des organisations comme en stratégie. La première difficulté résidait dans la mise en tension des deux termes puisqu'une (trop) rapide lecture pourrait suggérer que les phénomènes d'apprentissage

sont consubstantiels à la culture, mais très vite on s'apercevait que l'un des deux phénomènes pouvait entraver l'autre.
La seconde difficulté résidait dans la maîtrise de ces notions et dans l'appréhension de leurs différents niveaux de lecture : on parle ainsi de culture nationale (ex. : la culture française) ou d'une zone géographique plus ou moins vaste (la culture européenne, la culture corse, basque, bretonne…), la culture au niveau d'une société, d'une organisation, mais aussi au niveau de sous-ensembles plus restreints comme dans le cadre des cultures dites « de métier ». En réalité, tout individu est « façonné » par chacune de ces cultures, c'est la raison pour laquelle le mot a été proposé au singulier.

En outre, l'apprentissage pouvait être appréhendé tant au niveau individuel, en tant que processus cognitif, qu'au niveau organisationnel, lorsqu'on évoque « l'apprentissage organisationnel ». Le pluriel sur ce terme visait donc à intégrer dans la réflexion ce double niveau, et ne pas oublier que les organisations sont aujourd'hui protéiformes (entreprise étendue, entreprise en réseau, organisations agiles…) ce qui laissait suggérer une diversité des processus d'apprentissage.

Si ce sujet proposait peut-être une tension moins évidente que les sujets des années précédentes, il nécessitait en revanche une bonne maîtrise du vocabulaire puisque, pour décrire ces phénomènes et leurs interactions, on se situait aux frontières complexes de la théorie des organisations, de la sociologie et de la psychologie.

2.2- Analyse du sujet

La sensible baisse du niveau des copies, cette année encore, a conduit le jury à proposer de nouveau, un canevas de la réflexion à mettre en œuvre autour du sujet. L'objectif est de montrer comment les termes du sujet pouvaient être « mis en tension », comment ils se répondent et s'articulent. La suite du rapport de jury permettra de donner des conseils aux candidats afin d'y parvenir.

De manière synthétique, le sujet invitait les candidats à mettre en tension deux concepts classiques et essentiels du management. Il s'agissait de voir que la culture, trop souvent envisagée comme un outil de gestion comme un autre, induit certes des phénomènes d'apprentissages, mais aussi de se demander si ceux-ci peuvent être de nature à « modifier la culture ». Ainsi cela pose d'abord le problème du rapport au temps : celui de l'apprentissage est court, tandis que celui de la culture suppose un temps long. De la même façon, il était possible d'opposer le caractère théorique et intangible de la culture aux aspects plus pratiques et formels des apprentissages.

Le canevas proposé en annexe permet de détailler largement les réflexions qui pouvaient être faites à partir de cette problématique. Il permet aussi de montrer comment une introduction peut être construite (voir ci-dessous les commentaires sur le fond puis les conseils donnés aux candidats) et comment l'on peut construire un plan qui découle de la problématique, avec plusieurs angles d'attaques possibles. Nous proposons également cette année un exemple de copie très honorable, malgré quelques maladresses, rédigée par un(e) candidat(e).

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Une minorité de copies montre une réelle préparation à l'épreuve : dans ces copies, le sujet est contextualisé, analysé, mis en tension, des références théoriques sont mobilisées de manière pertinente, au service d'une démonstration qui répond à une problématique clairement formulée.

Le jury déplore le grand nombre de copies hors-sujet, ce qui explique une nette augmentation des notes inférieures à 5/20. Beaucoup de candidats ont présenté des développements sans aucun rapport avec le sujet. Ce dernier est trop souvent pris comme prétexte à l'exposé de connaissances non contextualisées qui ne peuvent alors être valorisées. Un trop grand nombre de copies ont traité les deux notions de manière indépendante et disjointe (I. La culture, II. Les apprentissages), ce qui ne peut bien sûr pas aboutir à une réflexion satisfaisante sur le sujet dans la mesure où celui-ci est précisément centré sur l'articulation entre ces deux notions. Le sujet était pourtant de facture assez classique et un traitement de type A=>B et B=>A était ici très opérant. Pour autant, une très grande minorité des copies a jugé utile de traiter les deux sens de la relation.

Nous constatons avec satisfaction une tendance à l'amélioration des introductions. Toutefois, alors qu'une forme de tension apparaît bien souvent en introduction, elle n'est, assez curieusement, pas suivie d'effets dans la suite de la dissertation !

Nous pouvons par ailleurs noter que :

- Les accroches ont été nombreuses et variées : généralité sur l'évolution de l'environnement et nécessité de s'adapter, auteurs (citation de Drucker notamment), ou exemples (les plus courants : fusion PSA – Opel, Google, etc.). Certains agrégatifs ont présenté des exemples moins courants qui donnaient une vraie teneur au discours. Celles-ci doivent permettre de montrer l'intérêt et l'actualité du sujet. Plusieurs cas de figure sont rencontrés :
    - Cette phase est tout simplement oubliée et la dissertation commence par la définition des termes du sujet.
    - Elle consiste en la présentation d'un exemple d'entreprise, sans tentative convaincante pour le relier au sujet ou l'exploiter pour en montrer l'intérêt.
    - Trop rarement, l'exemple mobilisé est problématisé et utilisé pour mettre en évidence la tension du sujet.
- La définition des termes du sujet est trop souvent expéditive, comme pour s'en « débarrasser ». Or, c'est un moment clé de l'introduction, qui permet à la/au candidat(e) de faire preuve de sa maîtrise des concepts, mais plus encore, de poser les bases de la « mise en tension » des termes du sujet.
  Parfois, un seul des termes est défini. Ou encore, la définition retenue en introduction est tout simplement abandonnée dans la suite du devoir. Ainsi dans de trop nombreux développements, le terme « culture » fut-il indifféremment substitué à « politique », « stratégie », « structure », « organisation » ou encore « management ». Cette malencontreuse interchangeabilité est à imputer au fait que les candidats posent généralement que la culture est gérable au lieu de questionner sa malléabilité et donc sa spécificité.
  Le terme apprentissage est, quant lui, souvent confondu avec « changement », voire « innovation ».
  Seul un travail rigoureux de définition permet d'éviter ce genre de travers.
- Bien souvent, le premier concept défini était la culture (l'ordre quasiment toujours retenu était culture, apprentissage et organisation). Parmi les définitions d'auteurs les plus souvent mobilisées, on compte Schein, Hofstede et Lemaître. Toutefois, beaucoup optèrent pour leur propre définition souvent incomplète ou erronée. Certains candidats ont défini la culture par ses composantes (rites, symboles, histoire, etc.). Une seule acception du concept a généralement été appréhendée, les candidats considérant que la culture était forcément celle d'entreprise. Or ceux ayant envisagé d'autres conceptions (notamment culture nationale, de métier, managériale) y ont trouvé des éléments d'argumentation. De façon abusive, le concept de culture a été identifié aux concepts d'identité, d'image, de réputation, ou de circulation d'information, etc.
- L'enchaînement culture / apprentissage passait par le fait que la culture s'apprenait. Les définitions de la notion d'apprentissage retenues étaient plutôt personnelles (ensembles de connaissances donnant lieu à des savoirs, savoir-faire, savoir-être). Les auteurs les plus couramment cités sont Argyris, Argyris et Schön (apprentissage en simple et double

boucle), Nonaka et Takeuschi (connaissances tacites et explicites – les candidats assimilant alors apprentissages et connaissances). Rares sont les agrégatifs s'interrogeant sur le pluriel des apprentissages alors que la culture était au singulier. Les candidats ont bien souvent considéré que l'apprentissage dans les organisations signifiait l'apprentissage organisationnel. Cette restriction leur a alors fait perdre de vue que les méta-organisations auraient pu être également étudiées.

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

Le jury constate une difficulté des candidats à structurer un raisonnement : des connaissances, parfois précises et illustrées, sont présentées, mais sans être utilisées comme des arguments au service d'une démonstration. Le résultat est une succession de phrases non articulées les unes aux autres. En particulier les titres des parties et sous-parties laissent bien souvent des espoirs déçus par le contenu de celles-ci.

La plupart des copies limitent leur argument à « impact de la culture sur l'apprentissage » avec 1. Frein et 2. Levier (ou, plus original, 1. Cadre et 2. Levier). En réalité, les candidats traitent bien souvent de culture puis d'apprentissage (surtout d'apprentissage d'ailleurs, moins de culture…) ou relient ces notions à autre chose (la stratégie), ce qui conduit à un traitement du sujet au mieux partiel, au pire, hors-sujet.

Très peu d'exemples ont par ailleurs été mobilisés par les candidats, moins sur les phénomènes culturels que sur les phénomènes d'apprentissage. Bien souvent la vision de l'organisation (et d'ailleurs de l'entreprise le plus souvent) est particulièrement caricaturale ou angélique.

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

Les références théoriques sont aussi parfois saupoudrées sans être mises au service de la démonstration. Il ne suffit pas d'indiquer un auteur entre parenthèses. Certaines copies multiplient ainsi les références sans réelle pertinence ou efficacité. Le jury rappelle que la qualité d'une dissertation n'est pas proportionnelle au nombre d'auteurs cités ! Enfin, trop de copies proposent ainsi un catalogue d'auteurs, pas toujours mobilisés à bon escient, et se montrent particulièrement redondants dans l'exploitation de certains d'entre eux.

Quasiment toutes les copies faisaient état d'une conclusion ; ce qui démontre d'une gestion du temps globalement maîtrisée.

Pour la partie « résumé », rares étaient celles qui démontraient d'un réel esprit de synthèse. Il n'est pas rare que la/le candidat(e) mobilise des références théoriques ou exemples non utilisés dans le corps du développement.

Pour la partie ouverture du sujet : bien souvent cet aspect de la dissertation a été omis. Parmi ceux ou celles qui s'y sont attelé(e)s, le questionnement proposé reste dans le cadre du sujet, voire aurait dû être développé dans le corps du développement.

3.2- Commentaires sur la forme

Cette année encore, le jury a constaté une maîtrise insuffisante de l'orthographe, des règles de grammaire et déplore souvent une syntaxe très approximative. Il rappelle que cette maîtrise est une exigence fondamentale dans le cadre d'un concours de recrutement d'enseignants.

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

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

4. Conseils aux candidats

Le jury réitère les conseils donnés les années précédentes.

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

L'introduction est une étape fondamentale. Elle doit permettre de montrer l'intérêt et l'actualité du sujet, d'en définir précisément les termes. Une bonne copie montre un cheminement clair depuis la contextualisation du sujet, la définition des termes, leur mise en tension jusqu'à la problématique qui en découle. La problématique ne saurait donc se résumer à une question reprenant plus ou moins habilement l'intitulé du sujet. Le canevas de dissertation proposé en annexe fournit un exemple de construction progressive d'une problématique.

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

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

Le développement doit articuler des idées, des références théoriques qui les justifient et les éclairent, des exemples qui les illustrent, s'ils sont suffisamment exploités.

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

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

Le management est une discipline qui s'appuie sur un corpus théorique riche, mais qui est également un ensemble de pratiques concrètes, mises en œuvre quotidiennement dans des organisations, à l'aide d'outils variés. Ces différentes dimensions doivent apparaître dans une dissertation. Par ailleurs, la réflexion ne peut être exclusivement nourrie par la spécialité des candidats (gestion des ressources humaines, finance et contrôle de gestion, marketing, systèmes d'information, production de services). Une vision transversale des enjeux est au contraire particulièrement appréciée.

Pour préparer cette épreuve, le jury recommande la lecture :

- D'ouvrages fondamentaux du management : théorie des organisations, stratégie, comportement organisationnel, etc.
- D'ouvrages d'approfondissement, en particulier ceux des auteurs fondamentaux (citer Mintzberg est positif, l'avoir lu dans le texte est bien mieux encore), mais aussi des ouvrages plus récents centrés sur des thèmes spécifiques.
- De revues spécialisées (*Revue Française de Gestion*, *M@n@gement*, *Management et Avenir*, *l'Expansion Management Review*, *Economie et Management*, etc.).
- De journaux et magazines économiques et managériaux (*Le Monde*, *Les Echos*, *La Tribune*, *Management*, *l'Usine Nouvelle*, *Capital*…), afin d'y puiser des exemples.

Une analyse approfondie du rapport de jury est également recommandée…

ANNEXE – Canevas de réflexions autour du sujet

Contextualisation et problématisation

Exemple d'accroche : acquisition d'Opel par PSA, avec un contexte multiculturel propice à se questionner sur les phénomènes d'apprentissage.

La turbulence de l'environnement et la concurrence exacerbée, que de nombreux auteurs considèrent comme des caractéristiques essentielles de notre époque, remettent en cause à la fois les stratégies mais aussi les modes d'organisation et les systèmes de gouvernance des organisations.

Remise en cause des modes de travail et de coordination par la recherche de davantage de flexibilité

Avènement du fonctionnement en réseau qui modifie de manière substantielle la conception des identités et des cultures en même temps qu'il instaure de nouveaux modes de partage de savoir-faire et de connaissances entre les entreprises

L'internationalisation des entreprises les confronte à des cultures nationales différentes, à d'autres cultures organisationnelles ou avec d'autres cultures métiers
→ via de nouveaux modes de coordination influencés par les conceptions d'espace et de temps.

Ainsi, on assiste à une opposition frappante entre le temps relativement court des objectifs et de la stratégie de l'entreprise et le temps au long cours de la culture.

L'apprentissage doit permettre une adaptation à cet environnement, en « routinisant » pratiques et représentations partagées. Le besoin d'un apprentissage rapide et efficace est plus fort : les entreprises qui apprennent vite sont ainsi susceptibles de détenir un avantage concurrentiel décisif sur leur concurrent (chronocompétitivité, hypercompétition chez D'AVENI).

Dans cette approche, le rôle des dirigeants et des managers n'est pas anodin, notamment dans leur manière d'impulser le changement. Ils peuvent assez directement agir sur les processus d'apprentissage, les influencer.

Par contre, leur influence sur la culture est à la fois plus indirecte et moins immédiate, car elle est par essence plus symbolique ou abstraite. Bon nombre d'organisations sont en partie le reflet de leurs dirigeants, mais le phénomène n'est pas nécessairement volontaire, ni même satisfaisant pour ces derniers.

On peut tout d'abord se demander comment se constituent ces « manières de faire et de penser » qui marquent les esprits et les actions des membres de l'organisation de manière durable.

Cela revient en particulier à se poser les questions suivantes : Qui apprend ? Comment apprend-on ? De qui apprend-on ?

Si l'on considère que l'apprentissage est presque devenu une manière de penser et d'agir au sein des organisations, peut-on parler de « culture de l'apprentissage » et dans ce cas, cela passe-t-il par des formes d'organisations ou des modes de coordination particuliers ? En particulier les adhocraties, les organisations innovantes, apprenantes ou agiles ne sont-elles pas des formes d'organisation qui font reposer les apprentissages sur une culture forte et particulière ?

Dans une autre perspective, peut-on parler d'apprentissage culturel ? Ce qui laisse alors suggérer que l'on peut apprendre et par conséquent modifier une culture. Cela ferait de la culture un véritable outil de gestion ; or ce point est particulièrement débattu.

En corollaire, se pose la question de l'horizon temporel que nous avons déjà évoqué : changer la culture, si cela a un sens, est un processus particulièrement long, alors que certains apprentissages peuvent être réalisés plutôt rapidement.

De plus, la culture semble être une réalité qui certes se manifeste par des artefacts visibles et observables dans l'organisation, mais qui reste complexe à appréhender du fait de ses aspects informels. À l'inverse, on peut se demander si les processus d'apprentissage ne sont pas les lieux privilégiés de la formalisation, du fait même du travail d'explicitation qui opère en son sein.

Enfin, le problème se pose-t-il de la même façon dans toutes les organisations ? Quelles sont les intrications entre culture et apprentissages dans le secteur public ou dans une structure associative ? La question se pose-t-elle de la même façon lorsque l'on observe une firme multinationale (FMN) ou une PME ?

En synthèse, nous pourrions dire que la culture s'appréhende dans des dimensions multiples : nationale, métier, organisationnelle… Ainsi, même si la théorie des organisations traite de LA culture, celle-ci s'entend au pluriel, ce qu'elle est par nature. Les cultures sont-elles de nature à favoriser les apprentissages au sein et entre les organisations ?

En quoi les mécanismes/processus d'apprentissage, qu'ils soient individuels, collectifs ou organisationnels sont-ils de nature à faire évoluer la culture de l'organisation ?

Peut-on parler de et promouvoir une culture de l'apprentissage dans les organisations ?

Éléments de développement (proposition de corrigé non exhaustif)

Le sujet traite fondamentalement du lien entre la/les culture(s) et les apprentissages dans, des et entre les organisations.

En toute logique, un plan du type A => B et B => A est particulièrement opérant dans la mesure où il permet d'analyser et de mettre en évidence les liens entre les deux notions du sujet.

I. La culture organisationnelle, génératrice ou inhibitrice de phénomènes/d'effets d'apprentissage

A. La « culture de l'apprentissage » passe/favorisée par des structures, des organisations et des modes de coordination spécifiques

→ Réflexion autour des configurations structurelles propices à l'apprentissage

→ MINTZBERG : notions **d'organisation innovatrice** (adhocratie innovatrice)

→ Notion **d'organisation apprenante** : SENGE (1990)

Dans la pratique, outils parfois liés au numériques ou aux RH : communautés de pratiques, intranets, parrainages, répertoires d'expert combinés avec les outils du Web 2.0.

→ *Exemples des nouveaux business modèles liés au web : Ebay qui a changé sa proposition de valeur initiale pour passer d'un modèle 100% CtoC à un modèle d'affaires complexe mixant BtoB, BtoC et CtoC.*

Chez Alkemiks, start-up du big data, « AllHands » où chacun, du PDG au stagiaire, s'assoit dans l'open space discute de tout, en exprimant succès et échecs et en créant du lien.

→ **Notion d'entreprise agile** : L'agilité est ainsi définie comme la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements du marché et à réagir avec flexibilité à des modifications imprévisibles dans le but de survivre aux menaces de son environnement (BREU, HEMINGWAY et al.2001) : organisation virtuelle, fort degré de coopération interne et externe…

Ex. de Spotify avec des apprentissages au sein « d'équipes autonomes » (autonomous squads).

→ Sur le plan international, BARTLETT & GHOSHAL (1998) : modèle **transnational** : valorise l'autonomie, l'initiative et l'apprentissage ; nécessité d'une coordination flexible. *Exemple de Procter & Gamble qui laisse une autonomie aux filiales sur la technologie les produits, le marketing, responsabilise la filiale sur ses résultats et son CA et favorise le retour et le partage d'expériences entre filiales, tout en évitant toute rétention d'information ou démotivation liée à une centralisation excessive.*

→ Chez DOZ SANTOS & WILLIAMSON 2001, on parle d'**entreprise métanationale** qui intègre dans sa logique l'apprentissage et l'innovation (et répond donc bien mieux aux nouvelles logiques de l'internationalisation). Ces entreprises vont chercher les connaissances au-delà de leurs frontières (d'où le préfixe méta).

B. Certaines cultures nationales et métiers génèrent des effets d'apprentissage

→ Exploitation des travaux de HOFSTEDE, HOFSTEDE & MINKOV ou de l'étude GLOBE avec certaines cultures qui valorisent le droit à l'erreur et l'initiative (dans les dimensions de la tolérance à l'incertitude, de l'orientation CT/LT, l'indulgence/la sévérité par exemple). Importance du degré de collectivisme qui facilite le fonctionnement en mode projet.

→ DRUMMOND sur l'**interculturel** : « processus dynamique de perpétuelle rencontre entre différentes cultures ». *Exemple de la filiale commune entre Toyota et PSA qui a permis à PSA d'apprendre la gestion de production à la japonaise et à Toyota d'apprendre les techniques de gestion des fournisseurs européennes*

→ BARMEYER (2007) sur **les processus d'apprentissage interculturels** incluant 3 composantes : affectives (composante sociale), cognitive (connaissance de la civilisation et des dimensions culturelles), compétences comportementales (transposition pratique des compétences sociales et des connaissances). Cela génère une **compétence interculturelle**, particulièrement importante pour les dirigeants qui évoluent dans un contexte international. (*Carlos Ghosn, Carlos Tavares, Lindsay Owen-Jones*). Sur la compétence interculturelle des individus : GAUTHEY (1998), BOLTEN (98), KIELCH (97), THOMAS (96) : les « compétents » savent prendre de la distance par rapport aux situations de confrontation pour mieux accompagner le changement : dépasser les savoir-faire induits par l'apprentissage pour migrer sur des savoir-être.

→ Réflexion sur les dynamiques des apprentissages dans les équipes interculturelles : rôle en particulier de la GRH internationale via des pratiques d'expatriation ou d'essaimage, par exemple. (HARZING 1999)

→ BARTEL-RADIC 2003 : l'apprentissage interculturel doit permettre aux individus de dépasser leur propre système culturel, de l'accorder avec d'autres de telle sorte que les conflits ne soient plus perçus comme une menace, mais comme la production de solutions nouvelles.

→ Rôle de **la culture de métier** pour faciliter le processus d'intégration dans le cadre des fusions-acquisitions internationales (VIEGAS PIRES 2008)

Exemple du rachat de Nippon Dantai par AXA où le partage d'une même culture métier a permis de faciliter la mise en place d'un nouveau processus de reporting dans la filiale japonaise

Chez Danone, intégration autour des équipes informatiques lors de la création d'un PGI dans le projet Themis.

→ Cas des Alliances stratégiques particulièrement propices à l'apprentissage puisque l'on confronte les meilleures pratiques de cultures de métiers potentiellement différentes.

C. La culture peut entraver les processus d'apprentissage

→ Emprise de la culture qui inhibe tout processus d'apprentissage : exemple des cultures paternalistes dont les valeurs ne sont pas remises en question. À l'extrême, notions d'idéologie et d'aliénation développées par Foucault et Marx. (approche psychosociologique).

→ Sur le plan individuel, cultures à dominante bureaucratique qui peuvent faire émerger des zones d'incertitudes, **résistance** naturelle **au changement** dans certaines circonstances.

→ **Au niveau des groupes, biais cognitifs** qui font apparaître des normes collectives implicites qui risquent de faire prendre de mauvaises décisions *(cas des entreprises dans lesquelles la culture de la cooptation est très prégnante -> unanimisme de groupe). JANAIS*

→ au niveau organisationnel : Les organisations n'apprennent que si elles en ont l'intention, le désir, de manière délibérée ou non (KOENIG) : importance d'un climat propice à l'apprentissage, d'un état d'esprit.

→ ARGYRIS : existence de routines défensives organisationnelles qui empêchent le débat et la critique.

→ Réflexion sur les cultures nationales peu propices à des phénomènes d'apprentissage individuels ou organisationnels (reprise de HOFSTEDE, D'IRIBARNE par exemple).

→ Sur le plan international, clivages culturels, jeux de pouvoir entre les filiales d'un même groupe *(exemple d'EADS dont les équipes multiculturelles ont pu générer des frustrations et des blocages dans la coopération avec la constitution de blocs monoculturels : un allemand, un français).*

→ Risques de confrontation des cultures métiers, incompréhensions culturelles dans le cadre international, entre filiales ou dans les aspects interculturels *(exemple de la fusion Allianz-AGF avec une difficulté pour les agents généraux français à accepter et intégrer les méthodes de management allemandes => lien à la résistance au changement).*

II. Les mécanismes d'apprentissages peuvent générer jusqu'à un certain point des « effets culturels »

A. La culture échappe pour partie aux tentatives de gestion…

Lenteur des processus de changement de culture et difficultés à modifier les hypothèses de base (SCHEIN) : seuls les « artefacts » peuvent être modifiés de manière volontariste.

Le groupe Mars est classé deuxième dans le dernier classement « great place to work ».

Raisons d'une telle reconnaissance : le fait de favoriser la prise d'initiatives, la responsabilisation et le développement personnel, mais aussi l'instauration de rituels autour de la célébration des performances ainsi qu'un aménagement des locaux : bureaux adaptés à la présence d'animaux et parc dédié aux chiens pour la branche Petscare.

Critiques des approches culturalistes qui gomment l'influence de l'histoire et des institutions du pays.

Plus radical, approche « culture free » qui conteste l'influence de la culture nationale sur l'organisation ou la dynamique de l'entreprise (HICKSON & MACMILLAN 81), voire rejette purement et simplement l'intérêt de la notion de culture pour la compréhension de l'entreprise : les individus réinventent perpétuellement les règles du jeu social et donc la notion de culture devient caduque (plus de référence à un passé).

Les règles normes et valeurs en vigueur sont aussi le résultat des rapports de force au sein de l'organisation, du pouvoir d'influence que tels individus ou sous-groupes sont capables de déployer : chaque individu et catégorie d'employé affirme son identité et ses valeurs.

Critique de l'approche culturelle de l'apprentissage (voir b) : même si l'on considère que la culture est une entité que les dirigeants peuvent infléchir à leur guise, force est de constater que les significations peuvent diverger selon les acteurs, il peut y avoir des incohérences et une absence de consensus (sous-cultures). L'apprentissage organisationnel est alors la construction d'un espace de dialogue tenant compte de la **pluralité d'interprétations et de cultures.**

Un grand nombre de start-up ont en réalité une culture très faible et miment les valeurs et les codes de la Silicon Valley sans même comprendre pourquoi : 9 start-up sur 10 échouent.

Culture d'entreprise parfois décrite comme « toxique » chez Uber.

Absence de prise sur la culture : *le belge Solvay a beau avoir racheté Rhône-Poulenc, c'est bien la direction de cette division qui a pris le dessus et imposé ses méthodes !*

B. …Pour autant les apprentissages confortent voire renforcent l'identité de l'organisation

Construction collective de sens (WEICK).

Cycle d'apprentissage culturel (SAINSAULIEU) : l'entreprise est un lieu de socialisation important pour ceux qui y travaillent : l'expérience des relations de pouvoir dans l'univers professionnel génère des normes collectives de comportement et fournit la possibilité de se construire une identité au travail.

Approches culturalistes qui visent à identifier les valeurs fondamentales d'un groupe culturel.

Exemple de Blablacar qui définit les 10 valeurs phare de l'entreprise : « Think It. Built It. Use It. » : reconnaissance de l'expérimentation ; « Share More. Learn More. » partage des connaissances dans l'équipe « Fail. Learn. Succeed. » : reconnaissance du droit à l'erreur ; « Never Assume. Always Check. » : identification et amélioration constante des bonnes métriques : apprentissages permanents dans et de l'organisation.

Approche culturelle de l'apprentissage

SENGE 1991 : notion de signification partagée. La création d'une culture commune permet de partager un certain nombre de valeurs de règles de décision et de comportement parfaitement intériorisées par les individus. Les apprentissages individuels donnent lieu à des visions individuelles qui sont ensuite recomposées en une vision partagée : chacun contribue à l'élaboration de la vision organisationnelle.

SCHEIN 1992 : un apprentissage organisationnel réussi aboutit à l'intégration des individus dans un schéma culturel unitaire facteur de cohésion. Rôle du dirigeant qui contribue du développement de valeurs et croyances partagées.

PB : certains éléments culturels peuvent devenir tellement stables qu'ils risquent de rigidifier l'organisation : LEVINTHAL ET MARCH 93 : il ne suffit donc pas de développer une vision partagée, encore faut-il que cette dernière puisse évoluer.

Culture forte des start-up axée sur le bien-être au travail afin de recruter et confronter les meilleurs talents et fédérer les employés derrière un projet à haut risque. Reprise de Blablacar valeur centrale : « Fun & serious » !

C. Les apprentissages comme moyen de modifier la culture

Possibilité (certes controversée) de transformer la culture d'une organisation : approche de PETERS & WATERMAN pour lesquels les entreprises performantes définissent de façon consciente et systématique leurs valeurs essentielles : importance d'une culture forte, homogène et cohérente ; possibilité de gommer voire gérer les sources de tensions entre différentes sous-cultures. (l'entreprise « est » une culture).

→ KILMAN : l'entreprise « a » une culture, c'est une variable d'ajustement comme les autres, susceptible d'être modifiée.

Rôle des dirigeants dans l'impulsion d'une culture de l'apprentissage, question de l'intentionnalité :

- **Ouverture au changement** = capacité à détecter de nouvelles relations et de nouvelles connaissances (NONAKA 94) dans l'environnement
- **Seuil culturel minimal**= « bagage culturel » de l'entrepreneur qui se compose de ses qualités personnelles (KIRZNER 1979) et de ses styles de management (ZAHRA 1993)
- ***Exemple de la Redoute*** *dont le succès de la reprise repose pour beaucoup sur les valeurs portées par les deux dirigeants Nathalie Balla & Éric Courteille*

→ **Approche évolutionniste** de l'apprentissage : l'organisation s'adapte en permanence aux caractéristiques changeantes de son environnement en apprenant en particulier à gérer l'incertitude résultant d'un accroissement de la complexité de cet environnement. L'apprentissage est vu comme un phénomène graduel et adaptatif. Selon **NELSON & WINTER** (82) les organisations performantes adoptent un comportement cordonné efficace par rapport à leurs objectifs en adaptant en permanence l'ensemble des routines organisationnelles. L'apprentissage consiste ainsi en particulier à combiner de façon nouvelle des routines existantes (**LEVITT & MARCH, 1988)**. Ces routines sont tacites : elles se constituent, sont mémorisées et survivent dans l'action, elles ne peuvent être stockées : variation endogène des routines pratiquées et sélection exogène par l'environnement des routines les mieux adaptées.

→ **Approche cognitive de l'apprentissage** : l'apprentissage est l'ensemble des processus permettant de corriger les erreurs perçues. 2 types d'apprentissage : en simple boucle (changement d'action sans modifier les règles et les normes) et en double boucle (émergence d'un

nouveau schéma de référence pour comprendre et gérer une activité) : celui-ci est la clé pour assurer la viabilité de long terme ; un climat de confiance est nécessaire pour que les individus aient une communication interactive et une réflexion constructive. (**ARGYRIS & SCHÖN 1978**). Ainsi les routines adaptatives peuvent sans doute être vue comme un moyen de faire évoluer la culture de l'organisation.

Ex : Chez Deloitte création de la Greenhouse afin de combiner des compétences digitales et créatives avec des expertises sectorielles et technologiques, dans le but de mieux accompagner les transformations digitales pour l'entreprise et ses clients.

→ Notion d'apprentissage adaptatif, lien au milieu dans lequel évolue l'organisation : sélection de nouvelles options provenant de l'extérieur qui vont s'ajouter à l'univers des connaissances déjà présentes à l'intérieur de l'entreprise (PAULRE 1993) (approche réductionniste : on simplifie la complexité) ; dans une PME, cela est lié aux ressources culturelles de l'entrepreneur : le processus d'apprentissage est alors principalement ancré dans les ressources cognitives internes (MINGUZZI, PASSARO 1997)

→ Apprentissage via le système de relation avec le milieu extérieur (Mintzberg) qui stimule l'évolution de la culture d'entreprise : pour une PME cela passe à la fois par les activités d'exportation mais aussi par la proximité avec le marché qui permet de détecter les signaux faibles : la capacité à sonder le marché devient une source d'avantage compétitif et permet d'adapter la stratégie.

→ Apprentissages dits instructifs dans les organisations qui se caractérisent par un enseignement formalisé : *expériences intéressantes dans ce sens par exemple chez Pernod Ricard avec l'accès à des COOC (cours en ligne) à base de quiz et de vidéos (gamification) et de défis inter-sites (battles) pour enseigner non seulement le numérique mais aussi sensibiliser à la culture d'entreprise, à la régulation… Même dispositif chez SEB avec par exemple des jeux avec classement, du coaching de pair à pair, et ainsi intégrer la culture du numérique mais aussi la culture tout court !*

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

Sujet **: La pérennité de l'entreprise**

Depuis la session 2012, les candidats doivent subir une épreuve de composition à partir d'un dossier. Celle-ci doit permettre d'apprécier leur aptitude à mobiliser les connaissances acquises mais aussi à exploiter une documentation.

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de copies : 194	
Distribution des notes	
Moyenne	5,59
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,37
Répartition des notes	
Inférieures à 5	85 (43,8%)
Comprises entre 5 et moins de 10	86 (44,32%)
Comprises entre 10 et moins de 14	18 (9,79%)
Égales ou supérieures à 14	5 (2,57%)

Le nombre de copies est stable par rapport à l'année dernière. On compte 194 candidats en 2017 contre 193 copies en 2016. De manière générale, la progression depuis 2011 est significative puisque la première épreuve de droit ne comportait que 98 candidats.

Les candidats sont issus des cinq options suivantes : option A « Administration et ressources humaines », option B « Finance et contrôle », option C « Marketing », option D « Système d'information », option E « Production de services ». La meilleure moyenne est obtenue en option A et s'élève à 6,36. Les autres moyennes sont, en option B de 5,41, en option C de 4,69, en option D de 3 et en option E de 3,67.

La moyenne totale des notes est en hausse par rapport à 2016 : 5,59 contre 4,87. De façon générale, elle correspond à celle des concours précédents. Ainsi, la moyenne était de 5,66 en 2015, 5,32 en 2014, 6,01 en 2013, 5,54 en 2012.

L'écart-type reste stable : 3,37 contre 3,31 en 2016.

La répartition des notes est sensiblement différente. Concernant les notes inférieures à 5, on constate que 85 copies - contre 102 en 2016 – ont obtenu une note comprise entre 0 et moins de 5. Les copies dont les notes sont comprises entre 5 et moins de 9 et entre 10 et moins de 14 sont

en hausse : respectivement 86 contre 72 en 2015 et 18 contre 13 en 2015. Les notes égales ou supérieures à 14 sont en légère baisse, 5 copies contre 6 en 2015.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet et des documents

Pour traiter le sujet, *La pérennité de l'entreprise,* sept documents étaient à la disposition des candidats. Ces documents constituent des pistes de réflexion permettant d'orienter le sujet. Toutefois, le recours aux seuls documents est insuffisant pour répondre à l'exercice. Les candidats doivent aussi mobiliser leurs connaissances juridiques touchant au sujet. Une approche transversale du sujet est attendue, apte à démontrer la maîtrise par les candidats des notions juridiques.

Document 1. Art. L 611-11 du code de commerce. Cet article, relatif au privilège d'argent frais, permet tout d'abord de présenter la procédure de conciliation, l'un des volets essentiels de la réforme du 26 juillet 2005 relative au traitement des difficultés des entreprises. Il est ensuite l'occasion d'aborder l'importance du crédit dans la pérennité de l'entreprise et les instruments juridiques utilisés par le législateur pour favoriser le financement d'entreprise. Le document soulève enfin la question du rôle de la pérennité de l'entreprise dans l'application des règles de droit puisque la notion de pérennité n'est pas seulement le fondement du privilège de conciliation mais également l'une des conditions de son octroi.

Document 2. Article L 23-10-1 du code de commerce. L'article crée une obligation d'information des salariés en cas de cession d'une participation représentant plus de 50 % des parts sociales d'une SARL ou d'actions donnant accès à la majorité du capital d'une société par actions, l'objectif étant de favoriser la transmission d'entreprises aux salariés. La disposition permet d'évoquer la diversité des acteurs de la pérennité : intégrés à l'entreprise, les salariés ont tout intérêt à favoriser la poursuite de l'activité de l'entreprise dont dépend leurs emplois.

Document 3. Article 1195 du code civil. Le document, relatif à la révision pour imprévision, est l'occasion d'approfondir les rapports existant entre pérennité contractuelle et pérennité de l'entreprise. En autorisant l'extinction ou la modification par le juge de contrats devenus trop désavantageux pour un cocontractant, cette disposition permet aux entreprises de s'adapter aux aléas temporels. Elle est caractéristique d'une conception pragmatique du droit, autorisant la mise à l'écart de principes juridiques essentiels, ainsi de la force obligatoire, au nom de l'efficacité économique. Une connaissance du droit antérieur à l'ordonnance du 10 février 2016 était attendue des candidats.

Document 4. Article L145-16 du code de commerce. Le document permet d'évoquer le rôle de la propriété commerciale dans la pérennité de l'entreprise. En prévoyant la prohibition des clauses interdisant la cession du bail commercial, l'article illustre l'existence d'une exigence de pérennité qui se manifeste de plusieurs manières : caractère dérogatoire de la disposition (cf. art. 1717 C. civ), limitation du domaine de la dérogation à la transmission du fonds de commerce, sanction renforcée par la loi du 18 juin 2014.

Document 5. Règlement (CE) n° 139/2004 du Conseil du 20 janvier 2004. Ce document permet d'aborder les rapports entre l'exigence de pérennité de l'entreprise et le droit de la concurrence. Les fusions, prises de participation en capital et autres restructurations, en rendant en principe les entreprises plus efficaces, favorisent le marché et la concurrence. Mais ces concentrations peuvent aussi avoir l'effet inverse et fausser le jeu de la concurrence. Ce document permet ainsi de s'interroger sur la mise en balance de la pérennité de l'entreprise avec d'autres impératifs tels

que le maintien d'une concurrence effective et les arbitrages qui doivent être faits par le législateur. Il invite le candidat à diversifier les illustrations afin de traiter de toutes les matières relevant du droit de l'entreprise.

Document 6. Cass. com., 18 juin 2002, n° 99-11.999. Le juge œuvre, aux côtés du législateur, à la pérennité de l'entreprise comme le montre l'admission par la Cour de cassation de l'opération sur capital appelée « coup d'accordéon ». Lorsqu'il s'accompagne comme en l'espèce de la suppression du droit préférentiel de souscription du capital, le coup d'accordéon peut entraîner l'éviction de certains associés minoritaires. La Cour de cassation confère à la pérennité de l'entreprise, associée à la notion d'intérêt social, un rôle essentiel dans l'appréciation de la régularité du coup d'accordéon : si l'opération a pour objectif d'éviter la cessation des paiements, comme dans cet arrêt, elle sera considérée comme valable ; au contraire, si l'unique but poursuivi est de nuire aux associés minoritaires, indépendamment de la question de la survie de la société, un abus sera caractérisé ouvrant droit à la nullité de la décision.

Document 7. Article L 5125-1 du code du travail. Pour redresser l'entreprise, la solution choisie par le chef d'entreprise entraîne souvent une réduction des effectifs. L'article L. 5125-1 du code du travail offre une alternative : l'élaboration d'une convention conclue entre l'employeur et les syndicats majoritaires prévoyant d'un côté le maintien des emplois, de l'autre des concessions tenant à la rémunération ou encore la durée du temps de travail. Le document permet d'évoquer la variété des mesures destinées à la pérennité de l'entreprise. La particularité de ce texte réside dans la conciliation de deux exigences dissemblables : celle de pérennité de l'entreprise et celle de maintien des emplois.

2.2- Analyse du sujet

Comme pour tout sujet notionnel, un travail de délimitation devait être mené par les candidats. La pérennité s'entend de la durée linéaire, continue de l'entreprise. De manière plus concrète, elle renvoie également à la permanence de l'entreprise malgré les évènements et les changements pouvant l'affecter. Dans ces deux acceptions, la notion de pérennité interroge les rapports qu'entretient l'entreprise avec le temps. Cette problématique générale devait s'accompagner d'une réflexion sur le rôle joué par le droit dans la pérennité de l'entreprise, le risque étant pour les candidats de suivre une approche économique ou managériale du sujet. Les candidats devaient par ailleurs réfléchir à toutes les facettes de la pérennité de l'entreprise, y compris son versant négatif, la non-pérennité.

Le droit, en tant qu'abstraction, est un instrument de maîtrise du temps et de ses effets. C'est la raison pour laquelle la technique juridique a vocation à jouer un rôle important dans la pérennité de l'entreprise. Dans une approche plus subjective du sujet, non plus liée à la technique juridique mais à la politique juridique, les différents documents invitaient à constater l'existence d'un mouvement général favorable à la pérennité de l'entreprise. La pérennité de l'entreprise constitue un impératif du droit de l'entreprise dont l'impact sur les règles juridiques mérite d'être évalué. Ainsi, si le droit a une incidence sur la pérennité de l'entreprise, l'inverse est également vrai. Ce double mouvement pouvait constituer l'un des fils conducteurs de la composition ; d'autres approches du sujet étaient bien sûr envisageables.

Ainsi, dans un premier temps, la contribution de la technique juridique à la pérennité de l'entreprise pouvait être évaluée.

Certains instruments juridiques assurent la continuité de l'entreprise par *anticipation*. Les sociétés, en tant que techniques d'organisation, favorisent le financement de l'entreprise (doc. 6) et sa transmission (doc. 2). La variété des structures embrasse les différentes facettes de la notion de

pérennité : le GIE est souvent choisi pour une mission limitée dans le temps (objectif de non-pérennité) ; les sociétés ont une durée d'existence limitée (art. 1838 c. civ.) mais la prorogation possible du terme peut les rapprocher de l'idée de perpétuité. Ces différentes structures sont plus ou moins perméables aux aléas temporels : la SNC, et plus généralement les sociétés de personnes, présentent une certaine instabilité comparée à d'autres structures sociétaires (incidence du décès d'un associé, révocation du gérant…). En dehors des techniques d'organisation de l'entreprise, la propriété commerciale contribue à la pérennité de l'entreprise en facilitant sa transmission. (doc. 4). Plus généralement, le contrat, en tant que technique de prévision, permet d'anticiper certains évènements néfastes pour l'entreprise. L'imprévision peut être encadrée par l'insertion d'une clause de renégociation (doc. 3) ; le mandat de protection future permet d'organiser l'éventuelle incapacité du dirigeant.

D'autres instruments juridiques assurent la continuité de l'entreprise par *correction*. Lorsque l'entreprise fait face à un évènement imprévu, le droit peut constituer un auxiliaire utile à sa sauvegarde. Ainsi, en cas d'imprévision rendant l'exécution du contrat pour une partie excessivement onéreuse, le juge peut procéder à sa révision (doc. 3) ; la location-gérance permet de faire face à la maladie de l'exploitant du fonds de commerce ; la procédure de conciliation favorise la sauvegarde de l'entreprise confrontée à une difficulté juridique, économique ou financière (doc. 1). Dans un souci d'efficacité économique, le droit n'est pas toujours au service de la pérennité. Lorsque l'entreprise ne peut plus être redressée, le constat de non-pérennité se traduit par l'ouverture d'une procédure de liquidation judiciaire. De même, l'imprévision peut conduire à la résolution du contrat (doc. 3). Il n'en est pas moins vrai que la plupart des dispositions législatives répondent à une exigence de pérennité de l'entreprise.

Ainsi, dans un second temps, l'émergence d'un impératif juridique de pérennité pouvait être mise en évidence.

Le constat de ce mouvement favorable à la pérennité de l'entreprise pouvait tout d'abord être dressé. L'évolution du droit des procédures collectives, d'un droit de la faillite à un droit des entreprises en difficulté est caractéristique de ce mouvement. En dehors de cette matière, les illustrations législatives de l'exigence de pérennité dans les documents fournis sont nombreuses (doc. 4 ou doc. 7 par exemple). Le rôle de la jurisprudence apparaît plus limité (ainsi de la position de la Cour de cassation avant l'introduction de la révision pour imprévision, doc. 3) mais quelques arrêts audacieux montrent que le juge utilise parfois l'exigence de pérennité dans le but de valider des opérations utiles à la sauvegarde de l'entreprise (doc. 6). L'impératif de pérennité sollicite tous les acteurs de l'entreprise, internes (doc. 2, doc. 7) comme externes (doc. 1). Il conduit à créer tantôt des règles prohibitives (doc. 4), tantôt incitatives (doc. 1, doc. 2).

Les incidences de ce mouvement sur le droit de l'entreprise pouvaient ensuite être précisées. L'exigence de pérennité entraîne l'adaptation voire parfois l'éviction de principes juridiques, qu'il s'agisse de la liberté contractuelle (doc. 4, doc. 6), de la force obligatoire du contrat (doc. 3) ou encore de règles procédurales (ainsi de l'office renforcé du juge dans les procédures collectives). L'exigence de pérennité confère par ailleurs à la règle juridique une dimension téléologique, source de conflit avec d'autres impératifs juridiques. Cette problématique de la mise en balance d'intérêts divergents est soulevée par le document 5 (conciliation de l'exigence de pérennité avec celle d'une concurrence effective) et le document 7 (conciliation avec l'objectif de maintien des emplois).

Enfin, quelques mots pouvaient être dits sur les limites de l'exigence de pérennité. La maîtrise juridique des aléas temporels n'est pas absolue : la succession de lois relatives aux entreprises en

difficulté par exemple montre une certaine impuissance du législateur à assurer efficacement la sauvegarde des entreprises.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

Les connaissances des candidats sont inégales, parfois très insuffisantes. Les concepts fondamentaux (nullité, résolution, privilège…) ne sont pas toujours maîtrisés. Il faut aussi prendre garde à ne pas recourir à des concepts des sciences économiques ou du management qui n'ont aucune réalité juridique. Il en est ainsi de l'expression « parties prenantes ». Il convient, en outre, de rappeler que les réformes en Droit, en général, et en droit de l'entreprise en particulier, se multiplient ces dernières années de sorte que des connaissances à jour sont indispensables.

Certains candidats axent leur travail sur les seuls domaines juridiques qu'ils connaissent – en droit social particulièrement – oubliant que le sujet est transversal et couvre l'ensemble des branches du Droit. D'autres concentrent une partie de leur démonstration sur les débats menés au Parlement quant à des projets de loi qui, ne constituant pas le droit en vigueur, ne méritent pas de longs développements. Par ailleurs, certains exemples donnés par les candidats relèvent davantage du fait divers que de la matière juridique.

Enfin, beaucoup de copies sont seulement descriptives en raison bien souvent d'une problématique insuffisamment nourrie.

3.2- Commentaires sur la forme

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

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

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

4. Conseils aux candidats

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

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

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

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

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

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

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

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

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

COMPOSITION À PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

Sujet **: Incertitude et politique économique**

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de copies : 493	
Distribution des notes	
Moyenne	3,94
Note la plus élevée	16,5
Note la plus basse	0,1
Écart-type	3,22
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	347 (70,38%)
Comprises entre 5 et moins de 10	109 (22,11%)
Comprises entre 10 et moins de 14	30 (6,08%)
Égales ou supérieures à 14	7 (1,41%)

Cette année, seuls 493 candidats ont composé en économie. On observe donc une diminution depuis 2015 puisqu'à cette date 573 candidats avaient composé, tandis qu'ils étaient 522 en 2016. Néanmoins, ce nombre est très proche de ceux de 2013 et 2014 où 472 et 503 copies avaient été corrigées.

Le sujet proposé semble avoir perturbé les candidats puisque la moyenne n'est que de 3,94/20 cette année contre 4,58 en 2016. L'écart-type est un peu plus faible en 2017 puisqu'il est de 3,22 contre 3,59 en 2016. Ceci traduit une distribution des notes asymétrique et très concentrée autour de la moyenne.

Seuls 7 candidats ont proposé une prestation « très satisfaisante » au jury (note supérieure à 14/20). Ils ont alors démontré qu'ils avaient bien compris les enjeux du sujet, et qu'ils étaient en mesure de l'exprimer avec clarté et rigueur. La proportion de très bonnes copies cette année est plus faible que les années antérieures (1,4% en 2017 contre 3% en 2016 et 2,74% en 2015).

30 candidats ont proposé des prestations « satisfaisantes » (note comprise entre 10 et 14/20). Ils ont manifesté une bonne capacité d'analyse du sujet mais leurs prestations péchaient par des maladresses sur la forme et/ou sur le fond. De même, on observe une baisse importante de cette catégorie de candidats puisqu'ils ne représentent que 6,1% du total en 2017, contre 7,47% en 2016 et 6,63% en 2015.

Ensuite, 109 candidats ont manifesté des lacunes dans la méthodologie de la dissertation et/ou dans la maîtrise du sujet (note comprise entre 5 et 10/20). Ils représentent 22,1% du total en 2017, contre 26,25% en 2016 et 25,31% en 2015.

Enfin, 347 candidats ont obtenu une note inférieure ou égale à 5 (70,4% du total contre 63% en 2016 et 65% en 2015). Outre les problèmes évidents dans la méthodologie de l'épreuve, ces personnes n'ont pas compris le sujet, et se sont bien souvent livrées à de simples commentaires de documents. Le jury souhaite rappeler que les documents ne sont pas une fin en soi. Il est

nécessaire d'acquérir un socle de connaissances de base pour appréhender cette épreuve dans les meilleures conditions.

Au final, la baisse de la moyenne des copies est liée à deux facteurs : (1) une baisse du nombre de très bonnes copies, et (2) une part plus importante de notes inférieures à 5/20.

2. Le sujet

2.1- Présentation des documents

Le document 1 rappelait que pour Keynes les décisions économiques se prennent dans un environnement fondamentalement incertain. Il est alors impossible d'effectuer un quelconque calcul de prévision fiable à long terme.

Les documents 2 et 4 proposent des indicateurs qui cherchent à apprécier le niveau d'incertitude. Or, puisque celle-ci n'est pas mesurable, il est nécessaire de passer par des informations indirectes. Ainsi, l'Insee (document 2) propose de calculer un indice synthétique de climat des affaires (ICA). Il s'agit d'une enquête réalisée auprès de chefs d'entreprises sur leurs prévisions de chiffre d'affaires, sur le niveau des stocks… Cet ICA est un indicateur avancé utilisé pour prévoir la conjoncture économique. Dans le document 4, Bloom et al. (2013) précisent que l'on ne peut mesurer l'incertitude. En revanche, il est possible de définir des indicateurs qui estiment la prégnance de cette incertitude.

Le document 3 présente la théorie du pincement de la corde de guitare de Milton Friedman. Selon ce principe, plus une économie est soumise à une crise importante, plus elle repartira vite et avec vigueur. Les marchés devraient alors être en mesure de s'autoréguler. Or, Bloom et al. (2013) constatent qu'il n'en est rien. Tout se passe comme si la crise avait considérablement amoindri la croissance potentielle des économies.

Le document 5 représente l'évolution des taux d'intérêt des obligations d'Etat à long terme pour l'Allemagne, la Grèce et la France entre 2000 et 2015. Ce graphique montre que le *spread* de taux entre les obligations allemandes et grecques était proche de 0 jusqu'à la crise de 2008. Puis, entre janvier 2008 et septembre 2009 le *spread* commence à se creuser mais reste limité. Enfin, à partir d'octobre 2009, les soupçons sur les comptes publics grecs conduisent à un fort accroissement des *spreads* de taux d'intérêt. La dette publique devient alors insoutenable. Ce graphique visait à montrer que le marché financier essaie d'appréhender la notion d'incertitude et de l'incorporer dans ses prix, ici dans les taux d'intérêt. Cette incertitude a des conséquences sur les politiques économiques mises en place.

Le document 6 précise l'évolution du comportement des ménages et des entreprises. Suite à la crise, ces agents se sont massivement désendettés (*deleveraging*). Outre les difficultés financières de ces agents, les ménages ont développé une épargne de précaution, tandis que les entreprises ont significativement diminué leurs investissements. Ce comportement, conjugué à des taux directeurs proches de 0 laisse penser à un contexte de trappe à liquidité (voir notamment Eggertsson et Krugman 2012).

Enfin, le document 7 illustrait la difficulté à déterminer précisément la politique à mener dans un contexte d'incertitude. Cette incertitude porte tant sur l'évaluation de l'état actuel de l'économie (mesure de l'output gap, du taux d'intérêt naturel…) que sur la connaissance des structures de l'économie. Selon Brainard (1967), cette deuxième forme d'incertitude devrait conduire les banques centrales à adopter une politique monétaire prudente.

2.2- Analyse du sujet

Bien que discutée de longue date dans la littérature économique (Arrow 1951), la distinction de Knight (1921) entre le risque et l'incertitude sert encore de référence aujourd'hui. Le risque est mesurable dans le sens où il est possible d'énumérer l'ensemble des états de la nature et de leur attribuer une probabilité. En revanche, par définition, l'incertitude n'est pas mesurable et ne peut donc donner lieu à aucun calcul. Pour Knight il y a incertitude dans les quatre situations suivantes (description fournie par Ellsberg, 1961) :

- Lorsqu'un décideur ne peut déterminer la distribution de probabilité des conséquences du choix qu'il doit effectuer ;
- Lorsque des calculs *a priori* sont impossibles ;
- Lorsque les états de la nature envisagés sont uniques ;
- Lorsque la décision aura des conséquences irréversibles.

Cette incertitude, et donc l'absence d'informations fiables, pose la question des fondements des choix économiques. Les agents sont alors contraints de baser leurs décisions sur des éléments bien plus volatils. Par exemple, la « parabole du concours de beauté » de Keynes insiste sur les comportements mimétiques. En l'absence d'informations objectives, les agents miment le comportement moyen du marché.

Mais il est également nécessaire de préciser les facteurs à l'origine de l'incertitude :

- Incertitude microéconomique (propre à une entreprise ou à un marché) et incertitude macroéconomique (liée à la conjoncture économique, aux interactions stratégiques avec les institutions, à la connaissance de la structure économique… voir Issing, 2003) ;
- L'incertitude peut être liée au comportement économique des acteurs ou bien être exogène (facteurs climatiques, politiques…).

L'incertitude est un cadre de décision qui peut :

- être propre à un agent ou un marché. Par exemple, une entreprise qui souhaite investir pour développer une innovation radicale ne connaît ni la probabilité de réussite de son processus de recherche et développement, ni la probabilité de succès commercial ;
- concerner l'économie dans son ensemble : elle peut affecter la volatilité de la croissance, l'emploi, les conditions de vie, etc.

L'incertitude peut donc affecter les fluctuations (court terme) mais aussi l'accumulation de richesses de l'économie (long terme). Les institutions publiques peuvent alors intervenir à l'aide de politiques économiques adéquates. Nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de Bénassy-Quéré et al. (2012) pour une présentation des outils de politique économique. Néanmoins, très schématiquement, nous pouvons dire que les institutions peuvent mobiliser des outils conjoncturels ou structurels. Notons néanmoins que cette distinction perd de sa pertinence en période d'incertitude. Par exemple, certaines politiques structurelles peuvent avoir un effet procyclique à court terme (voir par exemple le « paradoxe de la flexibilité »). Mais l'annonce de politiques structurelles peut aussi avoir un impact sur la confiance des agents, et donc sur leurs décisions de court terme.

Le sujet proposé, « Incertitude et politique économique », pouvait donc donner lieu à des prestations riches et diversifiées tant les pistes de réflexion étaient nombreuses.

Tout d'abord, il était possible d'appréhender le sujet sous un angle largement factuel en proposant un lien entre les marchés financiers, l'incertitude et la politique économique. La volatilité des marchés, et les crises financières qui jalonnent cette évolution, nécessitent de mettre en place des politiques économiques contracycliques. Il peut s'agir de politiques préventives comme les politiques de régulation (bancaires, financières…). Néanmoins, ces politiques ont trouvé leurs limites dans l'innovation financière et la libéralisation des marchés financiers, qui ont, toutes deux, conduit au développement de l'incertitude financière (Mishkin 2013). Mais les politiques contracycliques peuvent aussi prendre la forme de politiques monétaires et budgétaires curatives. La littérature économique a largement discuté l'efficacité de ces politiques conjoncturelles dans un contexte de désinflation, voire de déflation.

La crise financière a provoqué un effet de ciseau sur le solde public des Etats européens. Certains d'entre eux ont dû intervenir en soutenant massivement leur économie. Les marchés ont alors émis des doutes concernant la soutenabilité de leur dette. Cette incertitude a généré une hausse des taux d'intérêt des obligations souveraines des Etats les plus en difficulté. Ce processus peut devenir auto-réalisateur car la hausse des taux est telle que l'on tombe rapidement dans un schéma de Ponzi (De Grauwe 2011).

Ensuite, ce sujet permettait de bien comprendre l'importance de la politique économique pour Keynes. En effet, pour ce dernier, l'incertitude est inhérente aux crises. Dans ce contexte, les agents économiques ne vont pas spontanément se remettre à consommer ou à investir. La plupart du temps ils vont adopter un comportement attentiste. Les ménages augmentent leur épargne, tandis que les entreprises cessent d'investir. En l'absence de stimulus extérieur, ces comportements sont auto-entretenus. Ils le sont d'autant plus que la dynamique est auto-référentielle. Les agents ne dépensent pas plus tant que les autres ne modifient pas leur comportement. Une économie peut alors rester durablement enfermée dans une trappe à liquidité. Le marché ne peut s'autoréguler. Il est donc indispensable que l'Etat intervienne à l'aide de politiques contracycliques de relance. Cela pose deux questions :

- le climat d'incertitude en période de crise permet-il de définir une politique économique efficace ? Par exemple, pour Krugman les politiques économiques de relance ont été trop timides pour extirper rapidement l'économie du contexte de trappe à liquidité issu de la crise de 2008. En revanche, selon le « principe de conservatisme » de Brainard (1967), la banque centrale doit adopter un comportement plus prudent. En effet, dans un contexte d'incertitude, la banque centrale n'est pas en mesure d'évaluer précisément l'effet de sa politique monétaire. Il est alors préférable qu'elle utilise une politique de « petits pas » ;
- la politique économique elle-même peut-elle générer de l'incertitude ? Ainsi, les monétaristes, puis la nouvelle école classique, critiquent les politiques économiques conjoncturelles de réglage fin de l'économie en ce sens qu'elles sont largement discrétionnaires, et donc qu'elles peuvent elles-mêmes générer de l'incertitude.

En outre, il était possible d'avoir une lecture intergénérationnelle du sujet. Par exemple, les conséquences irréversibles des décisions actuelles sur l'environnement peuvent nécessiter la mise en place du principe de précaution. Mais l'incertitude inter-temporelle affecte également le taux d'actualisation qui est utilisé pour évaluer la pertinence de projets de long terme.

Enfin, l'incertitude est une caractéristique inhérente de l'innovation, notamment lorsqu'il s'agit d'innovations de rupture. Les efforts entrepris en recherche et développement peuvent être importants et ces coûts sont irrécouvrables. En revanche, la réussite de l'innovation et les débouchés associés sont très incertains. Cette asymétrie entre la certitude des coûts et l'incertitude des gains, peut décourager l'innovation. Il revient alors aux institutions publiques de

mettre en place une politique économique qui favorise ces initiatives afin d'améliorer les perspectives macroéconomiques de l'économie dans son ensemble.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Analyse des documents

Les candidats considèrent trop souvent que les documents constituent une fin en soi. Ainsi, les données sont souvent restituées sans avoir été questionnées au préalable. Par exemple, les candidats ne relèvent pas le paradoxe entre leur définition de l'incertitude (non-quantifiable au sens de Knight) et les mesures proposées dans les documents 2 et 4. Il va de soi que ces indicateurs ne constituent pas *per se* une mesure directe de l'incertitude.

En outre, le texte de Keynes n'a pas été maîtrisé. Les candidats se contentent de préciser que l'incertitude est essentielle pour Keynes sans expliquer pourquoi. Il fallait notamment rappeler que l'incertitude affecte la décision d'investissement qui est une composante de la demande globale à court terme, qui détermine la demande effective. Les modifications de cet investissement engendrent un effet multiplicateur sur le revenu national. Pour Keynes, le concept de trappe à liquidité est également très important car il explique l'effet pro-cyclique des anticipations sur l'activité économique. Ces anticipations sont elles-mêmes influencées par des esprits animaux.

Les documents fournis montraient également que le sujet était ancré dans l'actualité économique et financière. Ainsi, le document 4 illustrait l'émergence de la crise des dettes souveraines en Europe avec le phénomène de *flight to quality* dont ont bénéficié la France et l'Allemagne (en plus de la politique monétaire non-conventionnelle de la BCE). Le document 6 illustrait notamment la dynamique décrite précédemment par Keynes.

Le document 7 a posé problème à nombre de candidats qui n'ont pas réussi à comprendre ce qu'est la « structure de l'économie ». Or, ce point est essentiel pour qui souhaite déterminer les effets des politiques économiques, et choisir les outils les plus efficaces.

Maîtrise des concepts économiques

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

Il fallait notamment évoquer le rôle des politiques de relance dans un environnement d'incertitude. Pour cela, il était nécessaire d'expliquer pourquoi les agents adoptent un comportement pro-cyclique dans un tel contexte. Cela invitait ensuite les candidats à discuter l'efficacité des politiques économiques, et notamment leur capacité à redonner confiance aux agents.

Mais les candidats devaient aussi connaître la crise des *subprimes* et ses conséquences pour la politique économique. Cette crise interroge deux aspects de la politique économique. D'une part, il fallait savoir si la politique économique était en mesure de limiter la probabilité d'occurrence et l'ampleur de ces crises financières. Cela nécessite de distinguer l'efficacité des politiques de relance, et les politiques de régulation bancaires et financières. Ces dernières ont pour objectif de

limiter cette incertitude et donc l'instabilité qui en découle. D'autre part, cette crise a fait émerger des doutes concernant la soutenabilité des dettes souveraines. Cette incertitude a provoqué une crise de confiance des investisseurs qui est à l'origine de la hausse des taux et donc de l'effet boule de neige qui s'en est suivi pour quelques pays européens. Notons toutefois que certains pays, dont l'Allemagne ou la France, ont vu le taux de leurs titres à dix ans diminuer. Cela traduit les effets de la politique monétaire non-conventionnelle et du phénomène de « *flight to quality* ». Ainsi, l'incertitude ambiante a profité à quelques gouvernements qui ont pu financer leurs dépenses publiques à un coût assez faible.

Enfin, les candidats qui connaissaient mieux les domaines de l'économie de l'innovation ou de l'économie de l'environnement pouvaient aussi proposer des prestations très intéressantes.

3.2- Commentaires sur la forme

Sur la qualité de rédaction

Les copies sont encore beaucoup trop souvent rédigées dans un français très approximatif. Le jury souhaite rappeler que le concours vise à recruter des enseignants de grande qualité. Lors de l'exercice de leurs fonctions, leurs élèves devront être en mesure de répondre aux exigences de l'entreprise, et notamment la nécessité de communiquer en interne, mais aussi avec les clients, les fournisseurs… C'est par leurs enseignants que les élèves prennent conscience de l'importance de soigner la syntaxe, l'orthographe, la logique de l'argumentation…

Sur la méthodologie de la rédaction

Bien que le rapport de jury de 2016 ait fourni quelques éléments de méthodologie sur la rédaction d'une dissertation, une trop grande majorité des copies ne maîtrise pas cet exercice. Le jury rappelle aux candidats qu'il est nécessaire de s'entraîner pour progresser. Aussi, la lecture d'ouvrages ou d'articles en économie n'est pas une condition suffisante pour réussir le concours de l'agrégation. Comme pour toute préparation sportive, c'est la répétition des entraînements qui facilitera l'assimilation de la méthode.

4. Conseils aux candidats

La préparation de l'épreuve

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

Mais pour parfaire sa préparation il est nécessaire de s'adonner à quelques lectures complémentaires :

- La presse économique et financière est une précieuse source d'exemples pour illustrer les dissertations.
- Les candidats peuvent également consulter régulièrement les blogs d'économistes de renom afin d'identifier les problématiques actuelles.

- Les livres de vulgarisation économique comme ceux de Tirole, Cohen, Krugman, Stiglitz… ont au moins deux vertus. Tout d'abord, ils permettent de se familiariser avec la théorie économique car celle-ci est exprimée dans un langage accessible. De plus, des illustrations accompagnent chacun des arguments. Ils permettront de compléter avantageusement sa base d'exemples.

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

L'analyse du sujet

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

Le candidat devra alors :

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

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

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

Méthodologie de la dissertation

Le rapport de jury de 2016 avait déjà fourni une méthodologie de la dissertation. Nous ne pouvons que reproduire ces éléments ici.

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

La discussion du sujet :

- Définir avec soin l'ensemble des termes du sujet. Attention toutefois à ne pas être scolaire. Evitez les formulations du type : « l'usage du singulier signifie… ». Il faut que les éléments de l'introduction s'enchaînent avec fluidité.
- Identifier les principales dimensions du sujet : normatif / positif, conjoncturel / structurel…
- Définir le cadre spatial et temporel de l'analyse.

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

La problématisation

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

Le plan

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

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

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

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

La rédaction

La rédaction doit être simple et claire. La dissertation ne doit pas être un prétexte pour s'adonner à des exercices lyriques mal maîtrisés.

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

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

Analyse des documents

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

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

Sujet : Cas SMAF

1. Les résultats de la session 2017

	2014	**2015**	**2016**	**2017**
Nombre de copies	192	212	219	208
Distribution des notes				
Moyenne	5,37	5,32	5,06	5,66
Note la plus élevée	14,5	15,5	15	16,5
Note la plus basse	0,5	0,38	0,5	0
Écart-type	2,77	3,02	2,88	3,14
Répartition des notes en %				
Inférieures à 5	83 (43,2 %)	97 (45,8 %)	125 (57,34 %)	96 (46,15 %)
Entre 5 et moins de 10	96 (50 %)	100 (47,2 %)	78 (35,78 %)	90 (43,26 %)
Entre 10 et moins d 14	13 (6,8 %)	13 (6,1 %)	14 (6,42 %)	17 (8,17 %)
Égales ou supérieures à 14		2 (0,9 %)	1 (0,46 %)	5 (2,40 %)

La moyenne de cette session remonte nettement par rapport aux années précédentes puisqu'elle atteint 5,66. La répartition est plus équilibrée entre les notes inférieures à cinq (46,15 %) et celles comprises entre cinq et dix (43,26 %) mais ces copies représentent toujours près de 90 % du total. Le nombre de bonnes copies (à partir de dix) augmente : aux alentours de 10 %.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette répartition inégale. Tout d'abord, le choix du sujet comportait implicitement la volonté de renverser la tendance observée les années précédentes, ce qui semble-t-il, a effectivement été le cas : plus de candidat(e)s ont certainement profité d'un sujet plus traditionnel et accessible. Néanmoins, même un sujet de ce type ne permet pas de compenser une préparation insuffisante des autres candidat(e)s.

2. Le sujet

1.1- Présentation du sujet

Le sujet portait sur le cas d'une société d'assurance mutuelle, entrée dans une phase de changements profonds qui affectant sa gestion des ressources humaines.

Il comportait deux parties : l'une sur la GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), l'autre sur la formation. Plus précisément : le diagnostic de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (dossier 1) et la formation et parcours professionnel (dossier 2)

La problématique tournait autour du vieillissement des salariés et de l'arrivée du digital. En outre, la société était confrontée à la juxtaposition d'une identité traditionnelle fondée sur l'éthique et d'une nouvelle identité tournée vers l'économie. L'entreprise se trouvait bien dans une période de transition, avec un environnement instable.

Le sujet a été conçu pour associer autant que possible théorie et pratique, en même temps que des connaissances en droit du travail (GPEC, formation). Le sujet a aussi été voulu transversal, de façon à aborder tous les domaines du programme, tels que soulignés :

1. Ressources humaines dans les organisations
- Stratégie et politique des ressources humaines
- **Diagnostic des ressources humaines**
- Processus relationnels
- Approches théoriques et analyse du travail
- Pilotage et performance des ressources humaines

2. Gestion administrative dans les organisations
- **Processus administratifs** et approche qualité
- Structures et **procédures informationnelles**
- Ordonnancement et gestion du temps
- Organisation du travail et gestion de projets
- Modélisation et évaluation des activités administratives

3. Gestion des ressources humaines
- Pratiques et **dispositifs** de gestion des ressources humaines
- Politique de rémunération
- **Gestion des compétences**
- **Formation** et gestion des parcours
- Conditions de travail
- Système d'information des ressources humaines

4. Communication
- Approches théoriques de la communication
- Communication et réseaux
- Communication interne, communication externe
- Communication interculturelle
- Conception et mise en œuvre des **actions de communication**

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

2.2- Analyse du sujet

Le premier dossier chargeait le ou la candidat(e) de réaliser trois tâches :

- Tout d'abord, proposer un état des lieux de la gestion des ressources humaines de l'entreprise ;
- Ensuite, analyser et proposer des solutions aux problématiques de gestion de l'emploi et des compétences (GPEC) dans le cas présenté ;
- Enfin, améliorer le processus d'évaluation des compétences des salariés de la SMAF.

Dans la première question classique consistant à réaliser un diagnostic quantitatif et qualitatif, il s'agissait de tracer le cadre théorique dans lequel évoluait l'entreprise, en s'inspirant des travaux de Pichault et Nizet : les meilleur(e)s candidat(e)s étaient ceux(celles) qui repéraient la configuration hybride de l'entreprise. La toile de fond de la problématique était la pyramide des âges vieillissante et le renouvellement des compétences.
Par la suite, envisager le vieillissement comme une donnée strictement quantitative, isolable et indépendante de certaines dimensions socioprofessionnelles n'était pas l'approche la plus appropriée. Une démarche plus pertinente consistait à analyser et à gérer des conséquences liées aux modifications des pyramides d'âges, ce qui supposait la mise en place d'une approche gestionnaire globale. Des candidat(e)s plus au fait du secteur des assurances auraient pu aller plus loin en montrant la modification du modèle organisationnel des sociétés d'assurance : de l'entreprise en silos à l'entreprise en réseaux.
Aujourd'hui, le modèle "structuro-fonctionnel" des entreprises d'assurance est mis à l'épreuve par la nouvelle vague digitale qui, à l'inverse du cantonnement de chacun à l'intérieur de son territoire, impose de construire des organisations autour de la transversalité. Les nouveaux processus appellent l'intervention d'acteurs multiples, hétérogènes (client, prestataire, gestion, commercial, système d'information) et interdépendants sur une même chaîne d'activités. Ulrich devenait une référence évidente lorsqu'il présente la fonction RH en tant qu'agent du changement.
Les questions portant sur la GPEC exigeaient bien évidemment que les candidat(e)s commencent par définir la GPEC. Malheureusement, ce préalable a fait défaut dans de nombreuses copies. Ensuite, il aurait été intéressant de décrire la gestion proactive des emplois et des compétences par l'entreprise SMAF, associée à une redistribution des effectifs entre les métiers et à une recomposition qui traversent chacun d'eux. Un rappel du cadre juridique était nécessaire.
Le remodelage de la pyramide des âges, en agissant sur le sommet (départs anticipés) et sur la base (recrutement de jeunes), ne suffisait pas à répondre au problème posé par le déséquilibre global entre l'arrivée des classes creuses sur le marché du travail, à un âge moyen élevé, et l'importance des sorties. Dans cette optique, l'élaboration d'une approche par scénarios aurait pu concourir à une meilleure lisibilité de l'évolution future des métiers et des compétences de l'assurance, en intégrant les nombreux facteurs d'incertitudes et de ruptures susceptibles de modifier l'environnement professionnel du secteur de l'assurance.
Des références théoriques pouvaient aborder la carrière sous un angle traditionnel (Peretti ; la carrière comme contrat implicite, Azariadis ; théorie des marchés internes, Doeringer et Piore) mais aussi présenter un modèle alternatif de la carrière : le courant des « carrières nomades » (Cadin et Guérin). Sans oublier de citer les aspects théoriques relatifs à la résistance aux changements : les « routines défensives » d'Argyris ou l'« identité bloquée » de Dubar.
Le processus à mettre en œuvre exigeait que les candidat(e)s présentent un changement organisationnel associé à de nouvelles méthodes ou manières de faire (changement de fonction, nouvelle répartition du travail dans une équipe, formalisation de procédures, nouvelles relations entre groupes…). Le dispositif opérationnel impliquait de traiter de la gouvernance du projet, de rédiger un contenu (formation, carrière…) et de proposer un certain nombre d'outils (cartes des métiers, cellules d'orientation…).
La dernière partie du premier dossier abordait le sujet des compétences. Des précisions sémantiques étaient nécessaires : différencier évaluation (notion de mesure mettant en œuvre des référentiels et/ou d'indicateurs) et appréciation (démarche plus globale). Ce qui permettait par la suite de donner un éclairage théorique : théories des relations humaines mettant l'entretien au centre de l'appréciation et théories portant sur la compétence (Zarifian, Le Boterf…). Le cadre juridique devait aussi être précisé (bilan de compétences, VAE…). A partir de là, les aspects pratique de la

grille d'analyse pouvait prendre appui soit sur les différents types de compétences présentés par Dejoux et Dietrich soit sur une approche cognitive de la compétence (en s'inspirant du Répertoire opérationnel des métiers et des emplois, ROME).
Le dernier point exigeait de prendre conscience que les métiers de l'assistant et du secrétariat subissaient deux phénomènes. Tout d'abord, un double "déportement" : de plus en plus de cadres prennent en charge des activités antérieurement assurées par des secrétaires-assistantes et… de plus en plus de secrétaires-assistantes prennent en charge des activités antérieurement assurées par des cadres. Ensuite, la quasi disparition des binômes : « A tout cadre, une secrétaire-assistante et à toute secrétaire-assistante un cadre » au profit d'emplois où le (la) secrétaire-assistant.e sera positionné.e auprès d'un groupe de cadres soit de manière durable : (bureau, service, département...) soit pour la durée d'un "groupe projet".
Une transition appropriée pouvait consister à montrer le passage d'un entretien d'évaluation dans le cadre de la première partie à un entretien professionnel dans la seconde.

Le second dossier portait ainsi sur la formation et consistait à :
- proposer un diagnostic structuré sur la formation à la SMAF. Afin de réaliser ce travail ;
- mettre en place un dispositif permettant de respecter la nouvelle loi sur la formation professionnelle, en particulier en ce qui concerne l'entretien individuel

Le diagnostic sur la formation consistait à faire le point sur la formation d'un point de vue juridique avant de passer en vue les finalités possibles de la formation au sein de la SMAF et de terminer sur l'analyse de sa politique de formation et des propositions d'amélioration. Il s'agissait donc de faire le tour des grandes lois portant sur la formation (1971, 2014) et de faire le point sur les dispositifs de formation : plan de formation, CIF, DIF puis CPF à partir du 1er janvier 2015. Les candidat(e)s pouvaient se référer utilement à la formation-développement de Meignant, à la théorie du capital humain (Becker) ou à l'organisation qualifiante d'Amadieu.
Les contenus de formation se transforment donc, dans le même temps que les profils de compétences changent en profondeur. D'autant que le sens de la réforme actuelle de la formation professionnelle est de ne plus concevoir la formation comme une dépense, réglementairement définie, mais plutôt comme un investissement dans la compétence et le maintien durable de l'employabilité.
L'analyse qualitative de la formation à la SMAF était intimement liée à la négociation collective qui a débouché sur un grand nombre d'accords encadrant la formation aussi bien au niveau du secteur de l'assurance que l'entreprise elle-même. Les propositions d'amélioration reposaient sur le chantier en cours de la transition numérique et de la mise en place d'un certificat digital à l'horizon 2020.
Les dernières questions portant sur l'entretien professionnel se voulaient très opérationnelles. Ainsi étaient demandés un dispositif permettant de mettre en place l'entretien professionnel et une note d'information. Le premier point reposait sur une démarche d'ingénierie de la formation : des responsables, un contenu, une mise en œuvre et une évaluation. Une grille de préparation à l'entretien professionnelle aurait pu être élaborée sur le modèle de celles élaborées par les OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés). Le dernier point demandait un certain formalisme (consultation des IRP, références légales), le rappel du contenu de la loi et la périodicité des entretiens (2 ans et 6 ans). La note d'information aurait pu utilement s'inspirer de la méthode utilisée pour rédiger un cahier des charges avec les rubriques suivantes : l'entreprise, les attentes, les salariés concernés…

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Certes, les candidats n'ignoraient pas les thèmes abordés mais il n'en était pas de même pour le cadre théorique (certaines copies ne comportaient aucune référence théorique). La gestion de type

bureaucratique était rarement décrite, aussi bien en référence à des théories classiques (Weber [fonctionnement bureaucratique] ou Mintzberg [bureaucratie professionnelle]) ou à des travaux plus récents (Pichault et Nizet, la SMAF relevant d'une configuration hybride entre les modèles objectivant [bureaucratie mécaniste, planification quantitative des recrutements], individualisant [adhocratie, gestion prévisionnelle des compétences] et modèle valoriel [adhésion aux valeurs et comportements]). Encore une fois, il n'y a pas eu de (bonne) surprise, les théories citées dans les copies restent beaucoup trop générales et passe-partout. Ce n'est pas une épreuve de management mais de ressources humaines.

Par ailleurs, les réponses des candidat(e)s manquaient de précision aussi bien en ce qui concernait les définitions que les références au droit du travail. Le droit du travail n'était pas mis en perspective, tout particulièrement les textes résultant de la négociation collective qui semblaient totalement passés sous silence. Seule la loi était abordée : un peu court, au moment où l'on parle d'inversion de la hiérarchie des normes… Pourtant les annexes ne manquaient pas d'exemples.

1ère partie
- Loi du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale est en accord avec les mesures concernant la « formation tout au long de la vie »
- Loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale : renforcement de l'articulation entre plan de formation et GPEC : un accord collectif d'entreprise peut prévoir l'élaboration de plans de formation triennaux. A défaut d'accord sur la GPEC, obligation pour l'employeur de consulter le comité d'entreprise sur l'ensemble des thèmes soumis à la négociation.
- A partir du 1er janvier 2016, loi Rebsamen sur le dialogue social du 17 août 2015 qui rappellent les nombreuses obligations de négocier qui s'imposent à l'entreprise seront regroupées en trois items dont la négociation triennale sur la gestion des emplois et des compétences : mise en place d'un dispositif de GPEC ; mobilité professionnelle / géographique ; plan de formation

2de partie
- Convention collective nationale des sociétés d'assurances du 27 mai 1992 (Titre V : Formation professionnelle et emploi)
- Loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013
- Accord national interprofessionnel (ANI) du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle
- Loi du 5 mars 2014 relative à la relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale
- Accord relatif à la GPEC et à la formation professionnelle tout au long de la vie dans les sociétés d'assurances du 24 novembre 2014
- Accord du 8 décembre 2014 relatif au « Pacte de responsabilité et de solidarité » dans les sociétés d'assurances (Article 3 – Sécuriser les parcours professionnels)
- Mise en place du compte personnel de formation (CPF) depuis le 1er janvier 2015

Bien souvent, les candidat(e)s ne faisaient que reprendre les annexes sans aller plus loin. Ainsi, beaucoup ignoraient la différence fondamentale entre les formations à l'initiative de l'employeur (plan de formation) et celles à l'initiative des salariés (CIF, CPF).

Certaines questions ont pu gêner les candidats. Les concepts-clés étaient alors laissés dans le flou et parfois même purement et simplement ignorés. Un exemple très significatif était le terme « processus » (associé à la GPEC). Quand on attendait un enchaînement cohérent d'actions, on se retrouvait avec quelques tirets sans échelle temporelle ni la moindre référence à un coût (les candidats passent quand même une agrégation d'économie et gestion). Ce point figure pourtant explicitement au programme.

Lorsqu'il s'agissait de traiter les aspects opérationnels du sujet, les membres du jury se trouvaient souvent confrontés à des propositions désordonnées qui relevaient bien souvent du stade du brouillon. Les dispositifs, processus, notes d'information ne n'étaient pas distingués et se résumaient à quelques tirets rédigés à la hâte.

En ce qui concernait le contexte du secteur de l'assurance et de la SMAF, de nombreux(ses) candidat(e)s ont eu du mal à traitre les chiffres dans leur ensemble et à effectuer des comparaisons. Par ailleurs, l'entreprise avait déjà entrepris un vaste programme de réorganisation intitulé Schéma directeur opérationnel (SDO), ce que semblait ignorer un nombre encore plus important de candidat(e)s.

A partir de là, les bonnes copies étaient vite identifiées : connaissance des auteurs en RH, bases juridiques solides, problématiques identifiées, contextualisation.

3.2- Commentaires sur la forme

Des points de bonus étaient accordés cette année sur la présentation générale (syntaxe, grammaire, orthographe), l'introduction et la transition. Si cette dernière faisait généralement défaut, il n'en était heureusement pas de même pour l'introduction. On regrettera simplement que cette dernière se résumait bien souvent à un plagia des premières pages des documents donnés aux candidat(e)s. Quant à la présentation générale, les membres du jury n'ont pas exprimé de reproches particuliers. Les copies étaient dans l'ensemble lisibles et compréhensibles.

Les questions portant sur le processus ou la note d'information demandaient le respect de certaines règles de base (enchaînement d'actions pour l'un ; émetteur, récepteur, date, objet… pour l'autre). De nombreux candidats semblaient les ignorer.

Les réponses doivent structurées, argumentées et contextualisées. Une présentation claire et soignée permet de mettre en évidence ces éléments d'appréciation et prouve la maîtrise des exigences du concours par le ou la candidat(e).

Enfin, des candidat(e)s ont cru judicieux de regrouper certaines questions : cette approche est vivement déconseillée. Ainsi, pour les questions traitant respectivement d'une grille d'analyse générale de l'appréciation et de l'évaluation des compétences, et des compétences spécifiques attendues de la famille « support administratif ».

4. Conseils aux candidat(e)s

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

Compte tenu de la durée de l'épreuve, les candidat(e)s doivent être capables d'estimer le temps qu'ils vont consacrer à chacun des dossiers et d'évaluer le temps moyen de réalisation des travaux demandés. Cette aptitude ne peut s'acquérir que par l'expérience, ce qui suppose un entraînement régulier à ce type d'épreuve dans les conditions du concours.

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

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

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

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

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

Une utilisation intelligente d'internet n'est pas non plus dénuée de sens. Les candidat(e)s peuvent ainsi consulter et collecter des informations beaucoup plus rapidement et efficacement que par d'autres moyens plus classiques. Ils (elles) peuvent ainsi avoir accès à toute une série de mémoires, articles ou thèses se rapportant aux thèmes du programme.

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

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

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

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

OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de copies : 155	
Distribution des notes	
Moyenne	6,54
Note la plus élevée	14,7
Note la plus basse	0,1
Écart-type	3,04
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	48
Comprises entre 5 et moins de 10	88
Comprises entre 10 et moins de 14	18
Égales ou supérieures à 14	1

La moyenne de l'épreuve ainsi que l'écart type et la répartition des notes sont proches de ceux de la session précédente.

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

L'étude de cas de l'option B 2017

Présentation du sujet

Le premier dossier porte sur l'analyse des aspects juridiques, financiers et comptables d'une opération de scission. Les documents annexés, notamment l'extrait du Plan Comptable Général, permettent d'éclairer le candidat sur les problématiques comptables et financières d'une opération de restructuration. Différentes questions conduisent à déterminer les modalités de l'opération présentée (parités d'échange, augmentation de capital, évaluation des apports, etc), à préciser le traitement comptable de la scission pour l'une des sociétés bénéficiaires, à s'interroger sur le bien-fondé des méthodes de valorisation retenues pour les apports et à analyser les conséquences de l'opération en matière de gouvernance.

Le second dossier porte sur l'analyse d'un contrat de rénovation à long terme. Les documents annexés, notamment l'extrait du Plan Comptable Général, permettent d'éclairer le candidat sur les problématiques comptables liées à ce type de contrat. Différentes questions amènent le candidat à étudier les deux méthodes de comptabilisation possibles pour le contrat, à réfléchir aux impacts du choix d'une méthode sur les résultats de l'entreprise, à la possibilité de changer de méthode comptable et à s'interroger sur la pertinence de privilégier la méthode préférentielle préconisée par le PCG.

Le troisième dossier porte sur la gouvernance. Après la description du groupe familial et de son évolution depuis une vingtaine d'années (composition, relations entre les membres de la famille, positionnement des uns et des autres par rapport à la croissance du groupe) il était demandé aux candidats de caractériser les éléments d'une entreprise familiale et les spécificités de la

gouvernance. Le thème de la théorie de l'agence et des conflits qu'elle retrace est ensuite abordé ainsi que ses modes de résolution.

Le quatrième dossier porte sur le contrôle organisationnel et les outils de gestion. Sur l'exemple de la construction de gymnases pour les collectivités publiques, il est demandé aux candidats de calculer des écarts sur consommation ainsi que des écarts sur centre d'analyse selon la méthode du PCG 82. Une interprétation des écarts était demandée. Enfin une réflexion sur le total des coûts exprimés sous forme d'équation linéaire était proposée pour mettre le calcul du seuil de rentabilité.

2.2- Analyse du sujet

Le premier dossier nécessitait une bonne connaissance des mécanismes comptables et financiers relatifs aux scissions. Les candidats ont éprouvé des difficultés à calculer les valeurs d'échange des secteurs apportés alors que la méthode d'évaluation demandée (ANCC) était pourtant aisée à mettre en œuvre eu égard au niveau requis du concours. Les candidats ont souvent confondu valeurs d'échange et valeurs d'apport, ce qui les a conduits à déterminer des parités d'échange erronées. La problématique liée à la participation préalable de l'une des sociétés bénéficiaires dans le capital de la société scindée n'a que très rarement été soulevée et traitée. Les écritures comptables demandées dans les livres de l'une des sociétés bénéficiaires, pourtant simples, n'ont que très rarement été enregistrées. En outre, ce dossier a bien souvent été traité de manière très superficielle.

Le deuxième dossier nécessitait un traitement rigoureux compte tenu du volume de calculs demandés. Les méthodes à l'avancement et à l'achèvement ont souvent été confondues par les candidats dans leur mise en œuvre. Le traitement comptable du contrat à long terme a rarement été réalisé. De même, nous pouvons déplorer que les candidats ne soient pas attachés à effectuer un comparatif entre les deux méthodes et n'aient pas cherché à réfléchir et à prendre de la hauteur quant à la pertinence d'une méthode préférentielle ou bien encore quant aux conséquences d'un changement de méthode comptable.

Le troisième dossier a été relativement bien traité par les candidats. Il permettait d'ouvrir l'étude de cas à une réflexion plus théorique sur la gouvernance.

Le quatrième dossier montre la difficulté pour les candidats de réaliser les calculs d'écarts pourtant thème classique en contrôle de gestion. Par ailleurs, la formalisation simple de la droite de calcul des coûts totaux n'a pas toujours été trouvée.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Les candidats ne s'interrogent pas assez sur la problématique générale du sujet. Ils ne se sont pas assez imprégnés de la lecture des annexes qui leur donnait les informations sur les spécificités du cas traité.

Le traitement des premiers dossiers met en évidence les lacunes des candidats en matière comptable. Il est utile de rappeler aux candidats que l'option B comporte, outre la finance et le contrôle de gestion, un contenu de comptabilité financière approfondi. Le jury déplore que certaines bases en comptabilité ne soient pas acquises telles que les écritures concernant les stocks.

3.2- Commentaires sur la forme

L'agrégation recrute des enseignants. Il est important que les candidats n'oublient pas cette évidence. Ils doivent montrer au jury qu'ils sont capables d'appréhender un problème dans ses

diverses dimensions afin de l'analyser et de proposer une réponse argumentée et claire. Le traitement de cette épreuve nécessite un respect des conditions de forme, dans la présentation des écritures comptables, dans l'élaboration des tableaux, schémas. La majorité des copies ne respecte pas ces fondamentaux. Les meilleures copies ont su démontrer leur raisonnement grâce à un développement structuré et concis en respectant les règles élémentaires en matière d'orthographe et de syntaxe tout en écrivant lisiblement. Les calculs ont été détaillés et présentés sous forme de tableaux.

4. Conseils aux candidats

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

Lors du déroulement de l'épreuve, le candidat doit commencer par prendre connaissance de l'ensemble des thèmes abordés avant de chercher à répondre aux questions posées. Cela lui permet de commencer par la partie sur laquelle il est le plus confiant et d'établir ses priorités dans le temps à allouer à chaque dossier. Il devra également veiller à la qualité de sa production tant au niveau de l'orthographe, que de la syntaxe et de la calligraphie. Enfin, un temps de relecture est fortement conseillé.

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

OPTION C : MARKETING

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Nombre de candidats	**256**	256	292	253	227	214	158
Distribution des notes							
Moyenne	**5,90**	5,63	5,10	5,79	5,59	6,06	6,4
Ecart-type	**3,17**	3,00		2,9	2,9	2,7	2,6
Note la plus élevée	**15**	14	14,5	12	14	12,5	12,5
Note la plus basse	**0,33**	0	0	0	0	0	0,5
Répartition des notes							
Inférieures à 5	**96 (37,5%)**	122 (47,6%)	39%	37%	44%	28%	23%
Comprises entre 5 et moins de 10	**124 (48,4%)**	107 (41,8%)	49%	53%	49%	61%	67%
Comprises entre 10 et moins de 14	**32 (12,5%)**	26 (10,2%)	11%	10%	6%	11%	10%
Egales ou supérieures à 14	**4 (1,6%)**	1 (0,4%)	1%	0%	1%	0%	0%

1. Résultats de la session 2017

La moyenne générale est en augmentation par rapport à l'an passé. Elle est ainsi passée à 5,90, avec une hausse de l'écart type à 3,17 et de la médiane qui se situe à 5,50. La dispersion de notes est toujours importante. Néanmoins, on observe une diminution des copies très partiellement traitées et donc obtenant une note inférieure à 5. Elles représentent près du tiers des compositions (37,5%), soit 10 points de moins qu'en 2016.

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

2. Le sujet

Pour l'année 2017, l'étude de cas de l'option C portait sur l'entreprise Repetto©.

Cette étude de cas permettait d'aborder différents domaines du marketing tant fondamentaux qu'opérationnels, en s'appuyant sur une entreprise française, leader dans son domaine des chaussons de danse. Il s'agissait d'analyser tout d'abord la stratégie de l'entreprise (dossier 1), puis d'étudier sa politique de distribution (dossier 2) et, enfin, d'analyser sa communication (dossier 3).

Dossier 1 : Stratégie

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

1.1 : Orientations stratégiques et facteurs clefs de succès

La réponse pouvait être structurée sous un angle thématique. Les aspects marketing, facteurs de la réussite de Repetto© sont les représentations collectives de la danse classique, l'exploitation du mythe, l'identification et différenciation de la marque, la diversification, la reconnaissance médiatique, les partenariats avec les grands couturiers et stars, le passage d'une stratégie de niche à une exploitation de masse. En considérant les aspects productifs et financiers, la stratégie est une réussite grâce à la production locale et l'exigence de qualité, la rationalisation productive, l'internationalisation et le choix de perdre de l'argent sur les produits vitrine (chausson des danseurs étoile) pour en gagner sur les produits de masse.

On peut aussi traiter ce point en s'appuyant sur l'analyse de Porter :

- Une domination par les coûts assez faible notamment en rationnalisant les sites de production ou en limitant les stocks mais le choix d'une politique du fait main (made in France), d'une innovation technologique élevée et des matériaux de qualité augmente le coût de revient. Le passage à une production de masse corrige en partie ce handicap concurrentiel.
- Une concentration importante en revanche autour d'un produit phare et mythique qui s'est étendu en ligne directe par rapport à :
    - La danse (prêt à porter)
    - La chaussure (du chausson vers la ballerine à la chaussure pour homme en passant par l'ensemble de la gamme femme)
    - La mode (parfum, accessoires de mode)
- Une différenciation importante
    - L'exploitation du mythe de la danse pour l'ensemble des produits
    - L'exploitation du travail sur la qualité, la tradition…
    - Le positionnement marqué star système notamment avec un grand nombre de partenariats

1.2. Exploitation des données actuelles à partir d'outils matriciels

Nous attendions la justification par les candidats de la ou des matrices utilisées et un commentaire conclusif. Dans le cas présent, la matrice BCG ne pouvait être réalisée sans ajustement des données car les candidats ne pouvaient calculer la part de marché relative. Une matrice de Mc Kinsey, ou ADL voire Ansoff était aussi pertinente.

Si Repetto© est portée par son produit vedette « Le chausson de danse », ce n'est pas ce qui fait l'essentiel de son activité. En effet la ballerine de manière plus large représente le véritable produit phare de l'entreprise. Ce qui porte tout de même à plus de 40 % de l'activité le poids des produits star.
À noter l'absence de produits vaches à lait d'après la matrice.
Un poids important des dilemmes à près de 40 % également. Repetto© a su se diversifier dans des segments globalement encore porteurs, mais sans prendre véritablement de part de marché significative. On parlera plutôt d'une différenciation sélective.
Enfin des segments sur lesquels la marque n'a pas vraiment percé mais qui représentent davantage là aussi une diversification d'opportunité.

En synthèse Repetto© axe plutôt son développement sur la diversification et l'innovation technique permanente mais assez peu sur l'innovation de marché, avec des succès assez mitigés. Assez peu de produits réellement novateurs même si les collections sont très fréquemment renouvelées.

1.3. Perspectives possibles de développement

Innovation de marché vers des nouveaux produits

- Nouveau type de chaussure de danse pour femme ou pour homme
- Adaptation du chausson de danse à la marche quotidienne
- Chaussures (escarpins…) pour femme.

Extension de gamme, notamment sur le prêt à porter de sport

- Collection de prêt à porter haut de gamme qui rappelle la danse ;
- Déclinaison de produits de PAP vers les secteurs du luxe, voire en accessoires (foulards …).

Une stratégie plus offensive sur le segment homme pour prendre des parts de marché

- Démarche commerciale plus active et plus de communication de masse ;
- Développer le réseau de distribution.

Personnalisation produit

- Identification de produit ;

- Développement de la customisation du produit.

Stratégie d'internationalisation à moyen et long termes

Dossier 2 : Distribution

2.1 : Cohérence entre la politique produit et la politique de distribution de Repetto©

Il s'agissait de repérer les éléments de la politique produit examinée de manière systématique et de les mettre, pour chacun, en parallèle avec des éléments spécifiques de la politique de distribution de Repetto©. On observe ainsi une congruence de ces deux composantes du mix-marketing liée au positionnement de l'offre (« urbanité joyeuse »), à la valeur d'usage/de signe, aux composantes du produit (concept, identité sensorielle), à la politique de marque (territoire, nom, histoire), à la politique de gamme et d'innovation. Il ne s'agissait pas de faire un listing des dimensions du produit suivi d'une énumération des éléments de la distribution. C'est la correspondance des deux qui était demandée.

2.2. Intérêt du recours à la franchise pour Repetto©

La franchise apporte à l'entreprise du franchiseur une combinaison de moyens commerciaux et financiers :

- Financement privilégié d'un réseau commercial, développement plus rapide et investissement moins couteux qu'une intégration
- Limitation de la capacité de réaction de la concurrence grâce
  - à la conquête rapide d'un marché
  - aux effets financiers de la coalition économique du réseau et de sa puissance d'achat, effet de taille.
  - à l'occupation du territoire par des emplacements de premier ordre, en lien avec l'image du lux
- Valorisation de la marque Repetto© et la fidélisation de la clientèle grâce à la conjonction des actions publicitaires nationales et locales et à la présence de la marque sur le terrain
- Contrôle de la distribution, très important dans le cas de Repetto©.
- Planification de la production pour les franchises de production /distribution, effets d'échelle sur la production, augmentation des volumes.

2.3. Appréciation de l'opportunité d'intégrer un candidat pour le franchiseur Repetto©

Nous attendions des candidats qu'ils fassent une analyse des données en développant les points positifs et négatifs de la proposition, puis s'appuient sur cette étude pour décider si Repetto© devait choisir d'intégrer ou non à la franchise le nouveau magasin.
Le bilan fourni est caricatural, il présente les caractéristiques suivantes :

- placements et disponibilités très importants ;
- un capital social conséquent et conforme aux exigences de la franchise Repetto© ;
- des dettes financières faibles qui dégagent une capacité d'endettement importante ;
- une exploitation (CA et résultat) positive en 2016.

Ces éléments permettent de dire que sur le plan financier ce candidat est capable de faire face à l'investissement financier demandé par le franchiseur.

Ce candidat et l'implantation envisagée paraissent beaucoup plus discutables sur le plan commercial :

- le centre commercial n'est pas en centre-ville historique ;
- il correspond à un univers de marques qui correspond mal à la marque Repetto© et que le franchiseur ne sera pas prêt à accepter ;
- d'autres éléments sont plus positifs : taille de la zone de chalandise,…

Dossier 3 : Communication

3.1. Analyse de la stratégie et des outils de communication de Repetto©

Ne pouvant parler de stratégie sans prendre en considération la cible et les objectifs. On constate que la cible de communication est double : les danseuses (amatrices et professionnelles) et les femmes urbaines jeunes ou matures, plutôt aisées. Les objectifs de communication, quant à eux, sont liés à l'image (positionnement luxe, ancrage technique), à la communication *Corporate* avec du sponsoring (Film *Black Swan*, ballets, tutu JP Gaultier), du mécénat (fondation), une vitrine holographique interactive, des points de vente théâtralisés, des portes-ouvertes des ateliers. La communication vise également à présenter les nouveautés.

On est ainsi dans une stratégie *pull*. La communication lui est propre. Repetto© met en scène ses boutiques, ses produits, ses partenaires danseurs-étoiles pour créer un univers dédié à la danse. Elle possède également un site web et propose des échanges avec la cible via les réseaux sociaux, utilise des technologies participatives (vitrine Kinnect).

Quelques outils sont issus d'une stratégie de communication *push* tels que les outils print (affiche, presse).

La dichotomie entre communication produit et communication institutionnelle est néanmoins à nuancer car il s'agit avant tout de véhiculer l'idée que même les produits sont une expression de l'univers de la marque (on n'achète pas des ballerines, on achète des Repetto©). C'est une des spécificités de la communication dans l'univers du luxe.

Enfin, lorsqu'on analyse les parts de voix et l'indice d'efficacité publicitaire, on observe que Repetto© communique beaucoup, par rapport à ses concurrents, sur les ballerines, la maroquinerie et le parfum. Cela semble justifié avec le lancement sur le marché de nouveaux produits. Il ne semble pas y avoir de surinvestissement publicitaire.
Cependant, les DAS liés à l'univers de la danse font peu l'objet d'une communication par rapport aux autres marques, tout comme les chaussures de femmes (hors ballerines) et celles des hommes. En investissant peu en publicité, la marque risque de perdre des parts de marché car elle n'est vraiment pas visible (cf. IEP). Par ailleurs, le chausson de danse est un produit particulier qui cible une population très spécifique, celle des danseurs. La communication est donc volontairement réduite… mais, à terme, Repetto© pourrait perdre du terrain car c'est un domaine dans lequel l'innovation est fréquente

3.2. Axes de développement et de renforcement du *Brand Content*

Le *brand content* désigne généralement des contenus éditoriaux proposés sur Internet, sur des supports papier ou en TV. Les objectifs d'une stratégie de *brand content* peuvent être :

- d'affirmer un positionnement ;
- d'alimenter le story-telling de la marque ;
- d'affirmer l'expertise de la marque sur son univers ;
- d'obtenir une visibilité (earned media, inbound marketing, etc.) ;
- de délivrer de la valeur aux individus consultant les contenus dans une logique servicielle
- … On est sur du Transmedia !

Propositions de brand content pour Repetto© :

- Marathon de la danse : événement réunissant des danseurs pro et amateurs sur différentes scènes d'Opéra dans le monde afin de proposer les grands classiques des ballets en 24 h non-stop. Evènement à suivre sur YouTube
- Concours : Le petit rat de Repetto©
  Concours organisé au sein de différentes écoles de danse afin de récompenser la meilleure prestation (parrainage par l'égérie Repetto©- Dorothée Gilbert). Diffusion des images via la vitrine holographique
- Jeu vidéo

3.3. : Analyse de l'affiche publicitaire

Concrètement, il s'agira lors d'une analyse de définir, dans un premier temps, le Signifiant soit les choses que l'on voit et de repérer les signes plastiques de mise en forme (cadrage, échelle, angle de prise de vue, composition, lignes de forces, couleurs, lumière) puis d'en explorer le Signifié autrement dit la manière dont les formes utilisées peuvent être interprétées. Enfin, on finira par prendre en considération les signes linguistiques (= les mots) en étudiant leur forme et disposition (police, couleur, taille, formes…) et leur sens (à travers les figures de style convoquées, les rimes, jeux de mots, sonorités, etc.).

Les éléments suivants pouvaient être repris :

Idées évoquées	Iconémes correspondants	Pertinence pour le message
Univers de la danse	Dorothée Gilbert Tutu, Chaussons Parquet Barre d'exercice	Les accessoires (sac ; robe, chaussures) appartiennent à l'univers Repetto© (luxe, look chic et dépouillé)
Légèreté	Robes et chaussures qui volent, qui dansent	Femme libre, légère…comme une danseuse
Gamme de produits Repetto© (sac, chaussures, vêtement) pour la ville	Dorothée Gilbert est habillée par Repetto© pour ses tenues de scène et de ville	Même technicité, même élégance pour les accessoires ville et pro

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

Le premier dossier n'a pas toujours été bien appréhendé. Les candidats n'ont que très rarement justifié le choix de la matrice utilisée et beaucoup ont pris une matrice BCG… inutilisable en l'état (cf parts de marché relatives). Par ailleurs, nous attendions une explication portant sur les résultats de la matrice proposée. Or beaucoup de candidats nous ont présenté un outil sans le commenter.

Concernant le deuxième dossier, il fallait présenter l'intérêt pour Repetto© d'avoir une franchise. Beaucoup de copies ont repris les atouts génériques de la franchise sans l'adapter à la marque Repetto©, comme c'était pourtant explicitement écrit. Il était également demandé une prise de position quant au candidat à la franchise. Or beaucoup de copies s'arrêtaient à la présentation des points forts/faibles mais sans décision finale.

Le troisième dossier n'a pas toujours été bien traité. En effet, peu de candidats ont défini le Brand Content ni décrypté l'affiche et encore moins avec la méthode demandée.

3.2- Commentaires sur la forme

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

toujours importante des très faibles notes. Une mauvaise gestion du temps (ou des connaissances) a sans doute conduit les candidats à passer trop de temps sur le premier dossier, à survoler le dossier 2 et à délaisser toute la problématique autour de la communication contenue dans le dossier 3.

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

4. Conseils aux candidats

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

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des documents qui situe la réflexion du candidat dans la dynamique de l'entreprise analysée. Dans tous les cas, il est inutile de paraphraser les annexes. Le jury les connaît ! Par contre, concaténer les données, les développer ou encore faire des analogies permet de signaler habilement ce que l'on a su en tirer et est un moyen de prouver sa compréhension du cas.

À partir de là, il faut s'efforcer de mobiliser les concepts étudiés, les modèles et techniques du *marketing* (en les citant) pour répondre aux questions. Lorsque plusieurs approches ou techniques sont possibles, il convient évidemment de les citer ET de justifier le choix retenu.

La préparation à l'épreuve de *marketing* implique d'acquérir un bon niveau général de connaissance des auteurs, modèles et techniques du domaine. Une veille mercatique doit être opérée par les candidats. De ce point de vue, les modèles conceptuels, les études à réaliser, l'identification de la stratégie ont été des révélateurs de nombreux manques.

Le manque de connaissances théoriques donne un très mauvais signal au jury. Traiter les questions en se reposant sur des bases conceptuelles solides et pertinentes pour le cas fait à l'évidence la différence. Cependant, les références citées doivent apporter une valeur ajoutée à la réflexion. Certains candidats nomment une multitude d'auteurs sans vraiment préciser en quoi leurs conclusions permettent de justifier un choix stratégique ou opérationnel du cas. Ce saupoudrage superficiel de connaissances théoriques n'aide pas plus le candidat. Il convient ensuite d'être en mesure de mobiliser ses connaissances théoriques au service du cas. La théorie permet au candidat de prendre de la hauteur afin de répondre dans un second temps de manière opérationnelle aux questions posées.

Le jury a déploré le traitement superficiel de certaines questions et le recensement de lieux communs qui ne correspondent pas au niveau requis à l'agrégation. Les propositions doivent donc être des actions raisonnées et étayées par des bases théoriques mais également pratiques et non improvisées. Les recommandations prennent trop souvent la forme de catalogues de mesures sans cohérence véritable, ne sont pas toujours adaptées à l'entreprise, au marché voire à la cible et ne font que trop rarement l'objet d'une budgétisation. Le jury attend la maîtrise des aspects techniques liés à la discipline et rappelle que l'une des vocations des candidats à l'agrégation est l'enseignement en classe de STS et BTS où ces aspects sont prédominants.

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

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

OPTION D : SYSTEME D'INFORMATION

Sujet **: Cas ARCHI-TECH**

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de copies : 52	
Distribution des notes	
Moyenne	6,75
Note la plus élevée	16,8
Note la plus basse	0,4
Écart-type	3,8
Répartition des notes	
Inférieures à 5	21
Comprises entre 5 et moins de 10	17
Comprises entre 10 et moins de 14	12
Égales ou supérieures à 14	2

Cette année, le nombre d'inscrits reste stable : **52 candidats ont composé pour 138 candidats inscrits.** En 2016, le nombre de candidats était de **51 pour 146 candidats inscrits**. En 2015, le nombre de candidats qui ont composé était de 56 pour 139 inscrits**.** En 2014, les candidats étaient au nombre de 47. Pour la session 2013, les candidats étaient au nombre de 34 alors que pour les sessions 2012 et 2011, les candidats étaient au nombre de 25, ce qui avait constitué un niveau particulièrement bas pour ces dernières années.

La moyenne des notes obtenues est de 6,75 accusant une baisse par rapport aux sessions précédentes.

Session	**2017**	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**	**2012**	**2011**	**2010**
Nombre de candidats	52	51	56	47	34	25	25	28
Moyenne	6,75	7,44	8,39	8,47	9,1	8	8,6	9,3
Note de la meilleure copie	16,8	17,6	16,4	15,55	15	15,25	15,20	14
Note de la plus basse copie	0,4	1,4	0,4	3	2,5	0,75	1,4	4
Écart-type	3,8	3,43	4,16	3,5	3,1	3,9	4,1	3,5

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet, intitulé « Cas Archi-tech » a pour problématique l'évolution du système d'information d'un cabinet d'architecture pour le bâtiment et le génie civil. En effet, alors que ce cabinet est confronté

à une croissance importante tant au plan national qu'international, la direction générale souhaite que la Direction des Systèmes d'Information (DSI) accompagne cette stratégie par des transformations du Système d'Information (SI). Ce cabinet d'architecture participe, en tant que maître d'œuvre ou en tant qu'assistant à la maîtrise d'ouvrage, et généralement sur appel d'offres, à la réalisation de constructions telles que un immeuble collectif, un pont, un stade, ou encore un hôpital.

Son positionnement dans le secteur de la construction repose sur une pratique du projet fondée sur la transversalité de ses métiers notamment l'architecture et l'ingénierie.

La société ARCHI-TECH souhaite restructurer son SI afin d'intégrer pleinement les évolutions récentes de la structure en raison de sa croissance tant au plan national qu'international. Il s'agit également de profiter de cette synergie pour construire un système cohérent et parfaitement intégré.

2.2- Analyse du sujet

Le **premier dossier** vise à répondre aux interrogations de la direction générale sur l'opportunité d'une évolution du système d'information vers plus d'intégration.

Ainsi après avoir (question 1.1) analysé les principaux dysfonctionnements du Système d'Information actuel et de leurs impacts organisationnels et stratégiques, il s'agit, (question 1.2) d'identifier les grands axes stratégiques tels que la croissance forte et l'internationalisation et de proposer les modalités de « l'alignement stratégique » du système d'information.

Concernant ensuite l'étude des solutions à proposer pour une meilleure intégration du système d'information, il s'agit d'analyser pourquoi la solution d'un progiciel n'est pas appropriée (question 1.3), et pourquoi la solution d'Intégration des Applications de l'Entreprise (IAE), ou une autre solution alternative d'intégration serait préférable (question 1.4).

Enfin il s'agit (question 1.5) de proposer des modalités d'évaluation du retour sur investissement des évolutions envisagées du système d'information et de préciser des modalités d'évaluation autres que strictement comptables et financières. Il est également demandé de mentionner des modèles d'évaluation et de préciser lequel serait le plus approprié au cas de l'évolution du SI du cabinet d'architecture.

Le **deuxième dossier** vise à évaluer la maîtrise de la modélisation d'un système d'information. Le sujet reste ouvert quant aux choix des modèles, mais une représentation basée sur des outils UML s'avère particulièrement pertinente.

Il s'agit d'analyser le dossier documentaire fourni en annexe : les documents aux formats disparates (diagrammes, feuille de tableur, extrait de contrat, compte-rendu de réunion, copie d'écrans de l'organisation des fichiers liés) présentent les données essentielles à la réalisation des tâches d'un chargé d'affaires.

La question 2.1 porte sur la modélisation des cas d'utilisation, dans le cadre du développement de la nouvelle application de gestion des chargés d'affaires. Un diagramme UML des cas d'utilisation est attendu, tout autre formalisme étant accepté.

La question 2.2 porte sur la modélisation statique des données manipulées par le futur système. Un diagramme UML des classes est attendu, tout autre formalisme étant accepté.

La question 2.3 porte sur la proposition d'un algorithme-programme permettant de déterminer le chemin critique d'un enchainement de tâches.

Le troisième dossier porte sur une alternative à la messagerie « classique » exploitée par le cabinet d'architecture : les carences de celle-ci sont mentionnées (par exemple difficulté de gestion des fichiers joints), et il s'agit de proposer une solution alternative dans le contexte de cette entreprise étendue (filiales internationales, partenaires externes). Il est demandé au candidat un schéma de l'architecture technique, matériel et applicatif, à mettre en place dans le cadre de la solution proposée.

Le quatrième dossier porte sur le stockage des données et les permissions d'accès associées aux profils d'utilisateurs dans le cadre d'un SGBDR. Un schéma relationnel est fourni, ainsi que le rôle des utilisateurs : après avoir rappelé les techniques de sécurisation des données mises en œuvre par un SGBDR, le candidat est amené à proposer des requêtes SQL pour mise en place des permissions d'accès et l'interrogation des données.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Dossier 1

Dans le premier dossier, les interrogations relèvent de trois thématiques principales : l'alignement stratégique du SI, l'intégration du système d'information et enfin l'évaluation du système d'information. Pour ces thématiques, les liens avec les théories sont appréciés lorsque ces théories sont mobilisées à bon escient.

Le jury note avec satisfaction que toutes les copies traitent ce premier dossier concernant le Management des Système d'information, ce qui signifie que l'importance de ces thématiques est prise en compte par les candidats. De plus, les réponses qui font le lien avec les théories, lorsqu'elles sont mobilisées à bon escient, sont valorisées.

Dans la première question (1.1), il s'agit de présenter dans une note de synthèse les dysfonctionnements du système d'information actuel d'un cabinet d'architecture ainsi que leurs impacts organisationnels et stratégiques. Le jury attend une réponse sous forme de « note » c'est-à-dire structurée et synthétique. Il convient de ne pas de se contenter d'une énumération des dysfonctionnements.

Cette note de synthèse doit comporter une présentation des dysfonctionnements de façon structurée avec une analyse et une différenciation claire des impacts organisationnels d'une part et stratégiques d'autre part. Une présentation sous forme de tableau de cette analyse est possible voire appréciée. Dans le cadre d'une note de synthèse, une telle présentation doit toutefois être accompagnée d'une phrase introductive et d'un commentaire.

Au niveau d'un concours comme l'agrégation, la différence entre le niveau stratégique et organisationnel est attendue. Certains candidats font l'erreur de se situer à un niveau uniquement « physique » et opérationnel avec des références uniquement techniques.

Dans la deuxième question (1.2), le jury attend une présentation du modèle de l'« alignement stratégique », avant d'identifier les axes stratégiques de l'entreprise, axes sur lesquels le SI doit s'aligner.

Le jury attend d'abord des candidats une présentation précise du modèle de l'alignement stratégique et de ses dimensions. L'identification des axes stratégiques renvoie aux connaissances générales en management. Ensuite, il convient de voir comment le système d'information peut intervenir à l'appui de ces axes.

Certains candidats n'ont pas su identifier les axes stratégiques généraux de l'entreprise tels que la croissance, l'internationalisation, la différenciation, et se sont limités aux objectifs du système

d'information sans établir de lien avec la stratégie générale de l'entreprise.

Dans la troisième question (1.3), après avoir caractérisé la notion de PGI, il s'agit de présenter en quoi cette solution n'est pas adaptée aux besoins de l'entreprise.

Dans l'ensemble, cette question est correctement traitée. Cependant, une partie des candidats ne définit pas suffisamment la notion de progiciel et leurs caractéristiques fondamentales.

Par contre, l'analyse de l'inadéquation de cette solution PGI aux besoins de l'entreprise est le plus souvent insuffisamment analysée et argumentée.

Dans la quatrième question (1.4), il est demandé de présenter la notion d'intégration des applications de l'entreprise et d'illustrer l'application de cette approche au cas du cabinet d'architecture.

Pour cette question, il s'agit de mettre en avant des solutions, autres que le PGI, afin de pallier les inconvénients de la multiplication d'applications hétérogènes.

La cinquième question (1.5) porte sur les modalités d'évaluation du système d'information et l'estimation du retour sur investissement des évolutions envisagées. Plus précisément, la question porte sur trois points : les retours sur investissements à attendre de l'évolution du SI, les modalités d'évaluation et enfin un ou plusieurs modèles d'évaluation pertinents par rapport au cas du cabinet d'architecture. La directrice des systèmes d'information invite le candidat à 's'interroger sur les modalités d'évaluation autres que strictement comptables et financières.

Dans cette perspective, si le recours aux modalités d'évaluation financière est intéressant, il est impérativement attendu des candidats, la présentation d'autres modalités d'évaluation que les modalités strictement financières.

S'agissant du retour sur investissement, on attend des candidats que l'évolution du SI réponde aux principaux dysfonctionnements mis en avant dans la première question tels que réactivité, sécurité renforcée, création de valeur (SI comme centre de profit), communication améliorée, satisfaction des utilisateurs.

S'agissant des modalités d'évaluation du SI le candidat peut évoquer soit des référentiels d'audit tels qu'ITIL, soit des modèles théoriques tels que ceux s'appuyant sur la satisfaction ou l'utilisation, voire des modèles plus génériques. Il s'agit ensuite de proposer parmi ces modèles celui qui paraît le plus approprié dans le cas du cabinet d'architecture. Quel que soit le modèle proposé, il convient d'en argumenter le choix.

Le jury recommande fortement aux candidats de se pencher sur la littérature d'évaluation des SI autre que financière s'appuyant par exemple sur les tableaux de bord, les référentiels d'audit ou la satisfaction des utilisateurs.

Le jury apprécie les réponses des candidats qui font appel à ces modèles. Cependant, ces modèles ou référentiels sont souvent seulement évoqués de manière trop superficielle. Ainsi le référentiel ITIL, et le tableau de bord stratégique sont souvent mentionnés sans aucune précision sur leur signification et leur pertinence.

Le jury regrette que les modèles de satisfaction des utilisateurs et les modèles d'utilisation, pourtant très importants, soient très rarement mobilisés.

Dossier 2

Question 2.1

Un diagramme des cas d'utilisation semble le plus approprié. Si cet outil relève d'UML, les candidats peuvent cependant proposer d'autres outils pertinents, relevant par exemple de la méthode MERISE. Le jury regrette qu'un nombre important de candidats n'a pas répondu, ou ne propose pas une réponse synthétique sous la forme d'un diagramme. Enfin, l'utilisation d'un formalisme « personnalisé » exige des commentaires.

Question 2.2

Pour représenter le diagramme de classes permettant de répondre aux spécifications, le candidat doit repérer la présence de trois blocs fonctionnels : l'affaire, les missions, et le découpage en tâches permettant d'illustrer leur enchaînement.
La rétro-conception du modèle relationnel fourni en annexe, même s'il peut fournir une base pertinente, ne suffit pas à une vue d'ensemble des informations nécessaires à l'activité d'un chargé d'affaires.
Le jury déplore :

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

Question 2.3

Il s'agit de proposer une solution algorithmique en s'appuyant sur le diagramme de classe élaboré précédemment. Toute proposition fondée sur un langage de programmation est acceptée. Deux tiers des candidats ne répondent pas et/ou proposent une solution ne répondant pas au besoin et/ou qui manque significativement de la rigueur nécessaire à l'établissement d'un algorithme : défaut de nommage de l'algorithme-fonction, paramètres incohérents, structure de données fantaisistes et/ou inexistantes (il faut a minima se doter des éléments permettant de déterminer l'antériorité des tâches et le caractère critique d'une tâche), non maîtrise des structures de contrôle permettant un parcours d'une collection de tâches.

Dossier 3

Question 3.1

La question amène à une interrogation sur les carences de l'outil de messagerie utilisé par le cabinet d'architectes : ces dernières étaient clairement énoncées.

Ce dossier orienté applicatifs réseau est globalement bien traité. Des candidats limitent néanmoins souvent leur proposition à une liste de technologies, sans argumenter leur intérêt dans le cadre d'une alternative à la messagerie.

Le jury apprécie des solutions évoquant notamment :

- un espace qui centralise les documents liés à une affaire (opposition à la fragmentation de la documentation d'une affaire liée à l'utilisation de mails multiples et fichiers joints) ;
- la gestion de versions de cette documentation ;
- la collaboration et non plus seulement la communication ;
- l'ouverture de l'accès à tous les intervenants potentiels (opposition à une liste de contact).

Les candidats proposent fréquemment des solutions à base de technologie Web (wiki, blog, agenda partagé, planification d'évènement, gestionnaire d'idée, outils KM) globalement Réseau social d'entreprise (RSE).

Le schéma d'architecture matérielle et logicielle devrait comporter :

- Architecture N tiers pour l'application.
- Schéma réseau avec DMZ, Serveurs centraux et départementaux (régions).
- Utilisation de VPN, technique de cryptage et protocoles sécurisés SSL etc.

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

Question 3.2

Il s'agit de présenter les moyens mobilisés pour s'assurer de la continuité de service.

Certains candidats reformulent leur proposition de la question précédente, qui, pour rappel, ne porte que sur une alternative à la messagerie.

La continuité de service porte sur l'ensemble des activités du SI

Il s'agit d'évoquer :

- les sauvegardes et planification des sauvegardes pour assurer un plan de reprise ;
- la comparaison des différentes techniques de sauvegarde (totale, incrémentielle, différentielle) etc.
- la comparaison des différentes solutions de stockage (NAS/en ligne), disponibilité etc.

Dossier 4

Question 4.1

Pour cette question des mécanismes de sécurisation qu'un SGBDR propose en termes de sécurisation des données, une majorité de candidats limite sa réponse à la confidentialité avec les permissions discrétionnaires affectables au moyen des ordres grant et revoke.

Il faut également exposer les mécanismes d'intégrité et de cohérence des données : contraintes d'unicité, de référence, de domaine fixant les valeurs prises par un attribut, assertions, triggers, transactions.

Question 4.2

Cette question est correctement traitée. Il s'agit d'écrire les requêtes SQL grant mettant en œuvre la planification des permissions de l'énoncé.

Question 4.3

Les requêtes d'interrogation des données se décomposent en 2 blocs essentiels :

- Un bloc projection et les relations – jointure associées, correctement exprimées.
- Un bloc de sélection, pour lequel il manque fréquemment les critères. Notamment le respect du format des données date, avec l'utilisation pertinente de la fonction de date du jour fournie.

D'autre part, le calcul de rentabilité présenté dans l'énoncé est souvent oublié par les candidats.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury attire l'attention du candidat sur l'importance de la forme et se réserve la possibilité de diminuer la note à ce titre.

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

Le style, la qualité de la rédaction et la graphie doivent être soignés.

La signification des sigles et acronymes doit être précisée.

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

Il convient de répondre clairement aux questions posées et d'éviter les hors sujet. Il convient également de respecter les consignes des questions. Par exemple quand la question posée est celle des impacts organisationnels et stratégiques, il convient de répondre clairement et distinctement sur chacun de ces deux aspects.

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

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

4. Conseils aux candidats

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

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

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

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

- Des dimensions du management des Systèmes d'Information telles que la gouvernance du Système d'information, la stratégie, les problématiques de l'externalisation, la gestion de projet, l'évaluation du système d'information et la prise en compte les technologies etc.
- Des dimensions technico-organisationnelles du système d'information telles que l'architecture, les réseaux, les bases de données, l'urbanisation, le cloud, le Progiciel de gestion intégré, les applications mobiles etc.
- De la maîtrise conceptuelle et opérationnelle des techniques informatiques que sont la modélisation, la programmation, ainsi que les technologies liées aux infrastructures en réseau, etc.

Il convient de tenir compte des évolutions majeures du domaine.

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

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

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

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

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de copies : 20	
Distribution des notes	
Moyenne	06.37
Note la plus élevée	12,5
Note la plus basse	02
Écart-type	02.69
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	8
Comprises entre 5 et moins de 10	9
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	0

2. Le sujet

2.1- Présentation du sujet

Le sujet de l'épreuve 2017 portait exclusivement, et pour la première fois, sur le domaine des *fintechs* dans la banque. Il était composé de trois dossiers.

2.2- Analyse du sujet

L'essentiel des éléments attendus par les correcteurs sont présentés ci-dessous.

Dossier 1 : Comment préparer les cadres dirigeants aux nécessaires innovations de rupture

1.1– L'innovation entre destruction créatrice et Océan bleu

1.1.1– Présentation des enjeux des bouleversements du secteur liés à l'arrivée des FINTECH

Le secteur bancaire et financier est profondément transformé par l'arrivée de nouveaux entrants, notamment des Fintech, c'est-à-dire des start-up qui répondent à un besoin de nouveaux services (de paiement, de placements, transferts d'argent, ou services bancaires), en s'appuyant sur un savoir-faire technologique et réussissent à capter rapidement une part significative du marché en s'appuyant sur la viralité des réseaux sociaux, sur le *big data* ou l'intelligence artificielle. Pour les acteurs du secteur, les enjeux sont multiples :

Pour les autorités de réglementation du secteur, il s'agit de permettre à ces nouveaux acteurs de dynamiser le marché, au bénéfice des clients, tout en maintenant un niveau de sécurité et de

confiance satisfaisants, aussi bien en termes de solvabilité, que de pratiques commerciales et de sécurité des données .

Pour les clients, ces bouleversements sont l'opportunité d'accéder à des services de paiement nouveaux, tels que le paiement des services en *pier to pier* plus complets ou plus personnalisés, à un coût plus compétitif, et d'améliorer leur expérience de « consommation » ; en contrepartie, ces gains risquent de se faire au détriment de la protection de leurs données personnelles

Pour les acteurs bancaires historiques, qui se croyaient jusqu'à présent protégés par des barrières réglementaires, cette irruption représente à la fois une menace de perte de parts de marché, voire de disparition de pans entiers de leur activité avec par exemple la disparition des tiers de confiance, dans le cadre de la *blockchain*, mais aussi une opportunité de croissance, dans la mesure où leurs fonds propres leur permettent d'envisager des stratégies d'acquisition à court ou moyen terme.

1.1.2– Expliquer ce qu'est un business model

Une définition

On appelle business model ou modèle économique un « modèle qui décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture la valeur » (Osterwalder et Pigneur, 2011). Une autre définition acceptable est :

« Les business models sont des **représentations** qui permettent aux managers d'articuler et de rendre visible la valeur des nouvelles technologies » (Perkmann et Spicer, 2010 in Chanal et alii)

Une représentation indiquant une proposition de valeur, une cible, et une compréhension du modèle financier

Le canevas Business Model est une représentation qui s'est diffusée et qui permet de présenter rapidement les principes générant une valeur et un flux économique positif.

Ainsi, la proposition de valeur principale de Leetchi est de faciliter la constitution d'une cagnotte commune en proposant une plateforme sécurisée et accessible par une application mobile. Le segment visé principal est donc des groupes d'amis ou de connaissances qui décident de financer ensemble un cadeau ou encore un projet commun (voyage). Leetchi est un tiers de confiance qui sécurise, garantit la transmission des fonds et permet de relancer aisément les utilisateurs, engagés sur un projet mais qui n'ont pas encore affecté les sommes promises. Le flux financier est généré par une commission, qui dépend du montant total de la cagnote.

Les coûts de la mise en œuvre de Leetchi sont le développement, le maintien de la plateforme ainsi que les dépenses de communication marketing.

1.2– La diffusion du compte Nickel

1.2.1 – Les avantages clés mis en avant par la « Financière des Paiements Electroniques (FPE) » concernant le compte Nickel

L'entreprise s'appuie sur les avantages suivants pour conquérir des clients :

Ouvert à tous, dès 12 ans sans condition de revenu.

Le compte peut être alimenté via des versements en espèces.

C'est un compte sécurisé dans la mesure où les découverts ne sont pas autorisés.

Il permet de faire l'essentiel des applications « classiques » (consultation du compte, virement, édition et partage du RIB) via une application mobile.

Le choix d'une « distribution/gestion » chez un buraliste équipé offre une accessibilité géographique et temporelle.

1.2.2-Proposition d'une représentation schématique des principaux segments conquis par le compte Nickel

Segments 1 et 2 : (environ 65 %) Des actifs ou des bénéficiaires de revenus réguliers, qui alimentent leur compte tous les mois et l'utilisent comme compte bancaire principal afin de limiter les frais bancaires, de ne pas avoir d'agios. Pour la moitié (segment 1), il s'agit de leur compte principal (2200 euros versés en moyenne), pour la seconde moitié (segment 2) il s'agit de leur compte secondaire ; il peut permettre de compenser une situation d'interdits bancaire.

Segment 3 : Des personnes n'ayant pas confiance dans la fiabilité des paiements sur internet et qui utilisent ce compte pour sécuriser leurs paiements. Ils ne mettent d'argent sur ce compte qu'en prévision d'une dépense sur internet ou pour un virement à l'étranger.

Segment 4: Des adolescents dont c'est le premier compte.

Les banques traditionnelles sont en concurrence directe pour le segment 1, 3 et 4.

1-2-3 : Canaux de distribution privilégiée

Le compte Nickel est distribué par les buralistes. L'entreprise a donc fait le choix de ne pas créer un réseau de distribution particulier mais de s'appuyer sur un réseau de proximité existant : les buralistes, qui, via leur activité de distribution des jeux de grattage et des loteries, ont déjà l'habitude de gérer des automates de paiement.

Ce choix apparaît comme particulièrement judicieux dans la mesure où il a permis une diffusion :

- sur l'ensemble du territoire
- en s'appuyant sur le « crédit » de ce commerce de proximité qu'est le buraliste
- minimale en matière d'investissement (seule la borne automatique doit être installée).

Si on considère que le segment visé en priorité était le segment 2, ce choix de distribution semble cohérent d'autant qu'il ne suppose pas d'équipement informatique de la part du client, qu'il s'agit d'un commerçant de proximité, et un lieu moins formel et intimidant (pour les segments jeunes ou fragiles) qu'une agence bancaire et que la « charge » émotionnelle de devoir négocier un compte en situation de difficulté financière n'existe pas (pas de stigmatisation de cette clientèle).

Par ailleurs, en fournissant une nouvelle activité à des buralistes dont certains s'inquiètent des conséquences de la baisse tendancielle du nombre de fumeurs, la société « Financières des Paiements Electroniques » a également su s'appuyer sur un réseau de partenaires intéressés.

1.3.1 Quelle stratégie de relation entre les Fin Tech, cas de la Société Générale

– **Quelle stratégie de relation entre la Société Générale et Boursorama ?**

La société Générale a adopté une stratégie de croissance externe en rachetant, en plusieurs étapes Boursorama qui est aujourd'hui une filiale de la Société Générale. La Société Générale a donc choisi d'acquérir de nouvelles compétences. Ce transfert technologique a permis à la Société Générale de développer un espace client puis une application mobile qui est actuellement un de ses avantages clés.

« L'expression **FinTech** combine les termes « finance » et « technologie » : elle désigne une start-up innovante qui utilise la technologie pour repenser les services financiers et bancaires. ». Il fallait nécessairement, à un moment ou à un autre de la rédaction de la réponse précisercette notion.

Créée en 1998 sous la forme d'une start up, Boursorama devient rapidement un des leaders de la banque en ligne, nouveau service dans les années 2000. Il s'agit donc bien, historiquement, d'une FinTech. Cependant, 20 ans après, avec d'une part un réseau de 55 agences physiques et plus de 750 000 clients à la fin de l'exercice 2015, on ne peut plus considérer Boursorama comme une Fin Tech.

La Société Générale a participé à son développement en devenant actionnaire dès 2002, puis en en faisant une filiale et enfin, en 2014 en organisant le rachat des parts minoritaires.

1.3.2 Evolution de l'offre de service périphérique avec l'agrégation compte

Du point de vue du client de la Société Générale, l'arrivée de l'agrégation de comptes s'apparente à une évolution de son application mobile « société générale ». Le client est donc libre ou non de l'activer mais il ne la perçoit pas comme un nouveau service payant (il est effectivement ouvert de façon intégrée à l'acquisition de la convention de compte Jazz).

La société Générale a donc fait le choix d'offrir une extension des possibilités déjà offertes par le site internet d'une part, l'application mobile d'autre part dans une logique de différenciation qualitative de l'offre (compétitivité hors prix). La proposition sous forme d'une option que le client peut ou non activer renforce la promesse de personnalisation.

Il semble assez cohérent de ne pas faire payer au client un service qu'il pourrait retrouver, de façon quasiment gratuite, chez un prestataire extérieur car, au travers de cet outil, la Société Générale récupère des data particulièrement intéressantes pour suivre son positionnement vis-à-vis de ses principales concurrentes, avec lesquelles ses clients sont multi-bancarisés.

1.3.3 Les différents choix stratégiques pour intégrer ou contrer les nouveaux services proposés par les Fintech

- Croissance externe : racheter les Fintech dont les offres de services ont démontré leur pertinence (Boursorama par SG) avec les deux niveaux : prise de participation (par l'entreprise ou par un fond d'investissement) ou acquisition.

- Partenariat : Nouer un partenariat avec une FinTech afin de proposer un produit croisé ou alliance, lorsque la Fintech est en concurrence frontale.

- Participation au développement : Participer au financement / incuber / aider au développement des FinTech en favorisant l'intrapreunariat et l'essaimage.

- Développer en interne des solutions concurrentes / investir en R et D

- Favoriser en open innovation en organisant des concours internes ou externes

Dossier 2 : Les nouveaux enjeux du marketing relationnel dans la banque de demain (environnement concurrentiel et digital)

2-1 : La relation client : concepts, enjeux et difficultés

2-1-1 : Séquence de formation

Le tableau suivant est souvent utilisé pour montrer la différence entre des pratiques marketing, essentiellement centrées sur l'acquisition de clients et le chiffre d'affaires généré et des pratiques de marketing relationnel dont les objectifs principaux sont la fidélisation des clients et leur satisfaction.

Certains auteurs mettent en évidence que l'évolution du marketing transactionnel au marketing relationnel serait une évolution « naturelle » liées aux changements de conditions de la concurrence. On serait passé d'une économie de l'offre où les clients disposent de peu de choix et sont dans une optique d'équipement (1er achat) à une économie de la demande où les clients font face à de nombreux choix et sont dans une économie de renouvellement.

Marketing transactionnel	Marketing relationnel
Orientation court terme	Orientation long terme
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention clientèle
Contact avec la clientèle discontinu et modéré	Contact avec la clientèle continu (écoute en continu)
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en avant de la valeur du produit voire de l'expérience client
Peu d'importance au service clientèle	Beaucoup d'importance accordée au service clientèle
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Une partie de la communication s'appuie sur des engagements fermes à satisfaire la clientèle
La qualité est d'abord le souci de la production.	La qualité est le souci de tout le personnel.

Toutefois, dans le secteur bancaire et assurance, le marketing relationnel ne renvoie pas uniquement aux stratégies de fidélisation mais emprunte également à la notion de relation de service. Cette rencontre entre le prestataire et le client, nécessaire à la production du service était pensé comme un « moment de vérité » par les premiers auteurs en Marketing de Service.

Actuellement, la stratégie relationnelle des entreprises comporte trois aspects :

- Un « marketing d'interaction» qui doit permettre d'améliorer l'expérience de la rencontre de service et de traduire une personnalisation du service

- Une bonne exploitation des bases de données qui doit utiliser l'ensemble des données recueillies sur l'ensemble des points de contact afin d'améliorer la connaissance client et pouvoir adopter une approche commerciale plus proactive

- La gestion des différents canaux de communication et de distribution qui doit faciliter l'accès aux différents services sur l'ensemble des canaux de communication

Cette stratégie relationnelle complète plus qu'elle ne remplace la stratégie transactionnelle tournée autour de la conquête de nouveaux clients et la vente des principaux produits

2.1.2 Pourquoi l'approche marketing relationnel est-elle féconde pour concilier satisfaction et fidélisation dans le domaine de la bancassurance ?

Avant 1970, le client est encore dans une découverte de la banque. La figure du conseiller est celle du bon père de famille qui équipe le client de nouveaux services et l'aide à les utiliser. On est donc dans une logique d'équipement (en compte courant, en chèque, en livret d'épargne…) dans un contexte où de nouveaux produits (assurance-vie, prêt relais,….) sont régulièrement introduits.

Entre 1970-1990, la logique commerciale et transactionnelle domine, dans un contexte de multiplication de l'offre de produits bancaires mais également de concentration des acteurs bancaires

Il s'agit donc de « quitter » un marketing de l'offre très standardisé, massivement distribué et prenant pour acquis la fidélisation du client.

Depuis 1990, la logique relationnelle est régulièrement mise au cœur de la stratégie marketing de la banque. Véronique de Garets a bien montré que le secteur de la banque et de l'assurance devait « naturellement » adopter une approche relationnelle dans la mesure où :

- le service est un service qui s'étale sur une longue période,
- que le cycle de vie d'un client bancaire permet un équipement progressif et varié pour s'adapter à des problématiques qu'il est possible de prédire, surtout si on connaît bien sa situation
- il y a donc un réel avantage à pouvoir s'appuyer sur les données collectées sur son client pendant les différents points de relation pour favoriser une relation de plus en plus « riche » et un meilleur conseil au client et éviter un phénomène d'insatisfaction et d'attrition.
- Cela répond à un besoin de personnalisation de la part des clients qui sont en demande d'un conseil qualifié de conseiller compétents.

La mise en place de la démarche relationnelle n'est cependant pas si simple à faire, comme on pourra le discuter plus bas.

2-1-3 Opportunités et difficultés dans la mise en œuvre du marketing relationnel

Opportunités : Accroître la satisfaction client tout en améliorant la performance économique du service (transfert des tâches à faible valeur ajoutée du personnel en front vers le client)

Depuis le début des années 2000, les banques repensent la relation client en intégrant, dans un premier temps la possibilité d'accéder en ligne à des informations générales puis sur son compte (banque en ligne) puis, depuis 2005, la possibilité d'accéder à son compte via l'internet mobile et les applications pour smartphone. On est donc, en dix ans, passé d'une logique de multicanal (mettre en place de nouveaux canaux de communication….et de distribution) à une logique de cross-canal (assurer la cohérence entre l'ensemble des contacts accessibles par le client de façon immédiate).

Plus récemment, la réglementation bancaire a rappelé le devoir d'information du client et l'importance de la mission de contrôle des banquiers. Ceux-ci ont donc vu les exigences de contrôle (identité client, signalement des transferts douteux) rappelé et renforcé par l'autorité de régulation. Le *Know Your Own Customer* est un principe qui légitime la mise en place de systèmes d'informations permettant de suivre l'origine des fonds mis en dépôt dans les banques. Les fonctions de contrôle interne ont donc été amenées à repenser les procédures et les processus bancaires, en n'intégrant pas nécessairement les enseignements du marketing relationnel.

Difficultés

Depuis les premières innovations qui ont permis aux clients d'accéder plus facilement à leur relevé de compte ou encore à leur RIB, les exigences des clients se sont renforcées. D'une part, une majorité des clients bancaires sont aujourd'hui multi bancarisés ce qui les amène à pouvoir comparer les prestations et les services des différentes banques et à être plus exigeants vis-à-vis de leur banquier. Ils hésitent beaucoup moins à quitter leur banque et, lorsqu'ils ne sont pas débiteurs auprès de leur banque, les conditions de transfert d'un compte ont été facilitées récemment, pouvant faire craindre une augmentation du taux d'attrition.

Par ailleurs, de nouveaux acteurs, des infomédiaires, sont apparus sur le web, permettant plus facilement aux clients de connaître leurs droits et de pouvoir comparer les différentes offres des banques sur les différents services.

Plus profondément, la mise en place de nouveaux outils, et notamment l'arrivée de CRM permettant de mieux tracer les relations client ne se traduisent pas immédiatement par une attitude plus « proactive » de la banque. Les clients expérimentent toujours des sollicitations provenant de deux acteurs de la banque non coordonnés (courrier commercial sur une offre de crédit reçu la semaine où une telle offre leur a été refusée) ou encore des interlocuteurs peu au fait de l'ensemble des informations client (un conseiller non alerté qu'une demande de fichage interdit bancaire avait été entreprise).

Enfin, la nouvelle réglementation relative aux données personnelles nécessite de recueillir les données en indiquant au client pour quels objectifs elles sont recueillies et obtenir son consentement éclairé. Elle impose également la proportionnalité de la durée de conservation des données et des types de traitements aux finalités.

2-1 : CRM et personnalisation de la relation

2-2-1 : 10 lignes sur le CRM bancaire

Le CRM est un système d'information centralisé permettant de regrouper en temps réel l'ensemble des informations clients nécessaires à un marketing relationnel. Cet outil, développé dans les années 90 a mis du temps à être mis en œuvre par les banques et les assurances. Mais, de plus en plus, cet outil de traçabilité des informations est exigé par les autorités de réglementation. Le CRM qui était un outil de Marketing devient un outil de réglementation dans le secteur de la bancassurance. Il doit intégrer des outils d'aide à la vente qui facilitent la vente de services perçus comme complexes, notamment à travers des simulateurs de crédit ou d'épargne.

2.2.2 : L'impact du CRM sur la réorganisation des fonctions internes pour une meilleure proximité client

Le CRM est devenu la colonne vertébrale du système d'information des banques. Toutes les fonctions de l'entreprise alimentent cette même base de données en temps réel. Cette transformation a questionné les séparations front office et back office notamment dans la gestion des réclamations.

La mise à jour en temps réel d'une information qualifiée facilite également le partage de la gestion d'un client entre différents services et canaux, l'extension de la disponibilité horaire de certains services et la possibilité d'externaliser certains services.

2-2-3 : Quels sont pour nous les freins pour une réelle personnalisation de la relation client ?

Il y a un coût de collecte mais également d'ingénierie pour une réelle exploitation des données qui réservent ces outils pour les segments les plus rentables : clientèle patrimoniale et clientèle multi détenteur (commerçant, artisan).

Par ailleurs, il est important de ne jamais perdre de vue que, dans le domaine bancaire, le rapport à l'argent n'est jamais évident (la démarche commerciale nécessite de rentrer dans l'intimité, les difficultés et les projets de vie du client). Il peut donc y avoir un problème de la légitimité de la traçabilité.

Dans un contexte de culture du secret, les soupçons relatifs à la justification des fonds disponibles (réglementaires conformément à la lutte anti-blanchiment) peuvent être perçus par le client comme un manque de confiance. La lourdeur de la réglementation sur le blanchiment qui nécessite de tracer des informations sur l'origine des fonds perturbe donc la qualité de la relation.

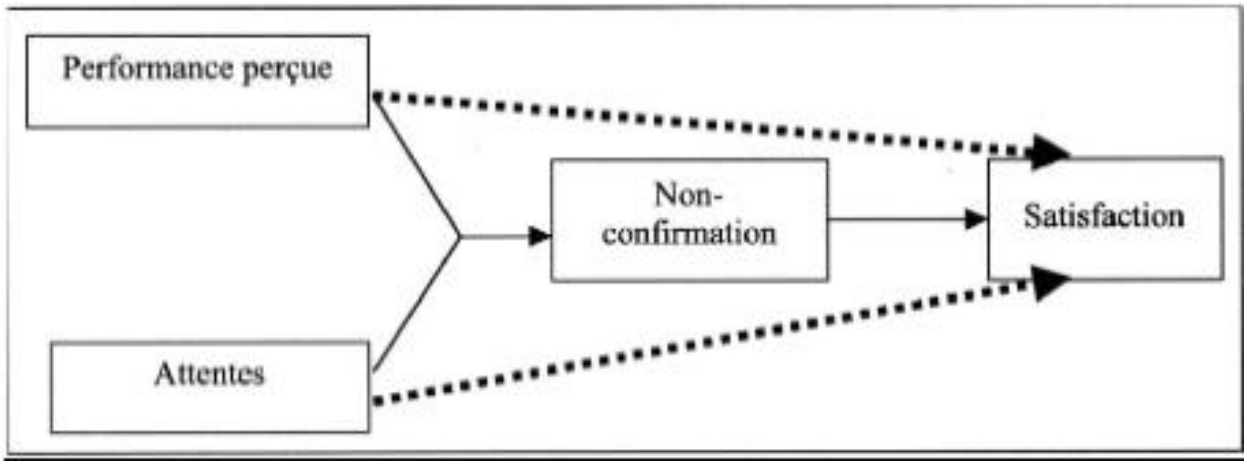
2-3 : Du CRM au CXM ?

2-3-1 : La notion d'expérience client

L'expérience client désigne la perception par le client de l'ensemble des interactions vécues avec le prestataire. Là où la notion de relation client identifiait et décrivait chaque interaction avec le client, la notion d'expérience cherche à comprendre les raisons profondes de la satisfaction et de la fidélisation du client.

2-3-2 : Quels sont les liens avec les notions de satisfaction, de qualité de service, de fidélisation et d'enchantement client ? Vous définirez chacune de ces notions et proposerez un schéma permettant de comprendre les liens entre ces différentes notions qui pourra être issu d'un auteur ou bien être un schéma original issu de plusieurs approches

Figure 1 : Modèle de disconfirmation (Olivier, 1994)



Ce modèle est probablement le modèle le plus connu sur la notion de satisfaction. Il souligne que la satisfaction est une réaction individuelle et subjective à une comparaison entre les attentes du client préalable à son expérience et la perception de la qualité du service suite à son expérience. Sa satisfaction résulte d'une évaluation non consciente entre les écarts qui peuvent être positif (éléments « plus » de LLosa) ou négatif et entraîner une insatisfaction.

La notion de satisfaction est donc une évaluation du service qui résulte d'une expérience réelle de celui-ci par le client, là où la notion de qualité de service sera davantage une notion cumulative,

s'appuyant sur l'ensemble des expériences directes, et également la perception de l'image de l'entreprise (communication, bouche à oreille).

La fidélité est un attachement, une constance dans la relation dans le temps avec une marque. Elle s'appuie sur une attitude positive du consommateur et donc une perception positive de la qualité du service. Mais la qualité ne suffit pas à expliquer ce comportement, la difficulté ou les efforts perçus pour changer de prestataire peuvent expliquer les comportements de fidélité du client. Ce point est important dans le domaine bancaire car, pendant longtemps, le changement de banque était perçu comme un processus administratif, long et coûteux en démarche. Il y avait donc, traditionnellement, une insatisfaction des clients bancaires qui ne se reflétait pas totalement dans leur décision d'attrition (plutôt dans une multibancarisation).

Aujourd'hui, les évolutions règlementaires visent à faire baisser ces coûts perçus et pourraient accroître le lien entre qualité de service et taux d'attrition.

La fidélisation client, est, une orientation stratégique des acteurs bancaires visant à privilégier le maintien de la relation client sur la conquête de nouveaux clients. On sait aujourd'hui que la satisfaction des clients n'est pas suffisante et, que pour faciliter la fidélisation, il faut l'enchanter afin qu'il préfère systématiquement l'entreprise. C'est une des raisons qui poussent les entreprises à passer d'une logique relationnelle à une logique expérientielle.

2-3-3 Les apports du CXM

Les objectifs :

Fidéliser à long terme les clients grâce à davantage de proactivité et une meilleure compréhension des raisons profondes de sa « satisfaction ».

Les moyens

Plus d'indicateurs notamment à travers le Customer Effort Index, et le First Call

Il s'agit d'indicateurs qui complètent la perception du service par le client (enquête de satisfaction), des indicateurs sur l'effort nécessaire qu'il soit perçu (Customer Effort Index) ou mesuré (First Call mesurant la capacité de l'organisation à résoudre le problème du client dès le premier appel).

Résolution

Des éléments d'analyse de contenu des commentaires clients sur les différents canaux.

Dossier 3 : le regroupement de crédits et le surendettement

3.1.1 : Les indicateurs de difficulté sont :

- Retards répétés dans le paiement des charges courantes (loyer, impôts, électricité, téléphone) et des échéances de prêt(s).
- Utilisation progressive de toute l'épargne disponible
- Multiplication des incidents de paiement (rejet de prélèvement ou rejet de chèque)
- Fonctionnement des comptes chèques en position débitrice permanente ou en dépassement des autorisations de découvert
- Intervention des créanciers : saisies, Avis à tiers détenteurs (ATD)

- Recours au crédit afin de payer les dettes ou de rembourser d'autres crédits

Le professionnel peut les repérer :

- lors d'un entretien,

- par l'accumulation d'informations issues du fonctionnement du compte,

- et par la consultation des FCC et FICP;

Une vigilance permanente est nécessaire

3.1.2 : Les solutions dont dispose le professionnel pour prévenir ces difficultés :

- Conseil en "économie domestique", en gestion de son budget par l'emprunteur, de ses ressources, de ses actifs cessibles (vente du bien financé …)
- Propositions :

Renégociation du/des prêts, report d'échéances, modulation des échéances, mise en délai

Regroupement de crédits

3.2.1 Le taux d'endettement et le revenu disponible des Fabre avant proposition de regroupement

Calcul taux d'endettement actuel des Fabre (*mensualités de prêt + loyer/revenus mensuels de l'emprunteur)*

(1088+850)/4000 = 48,45% dans la situation envisagée de mi temps de Madame (40,38% sinon) ; dans les deux cas, le taux d'endettement dépasse le plafond de 33% généralement retenue par les banques.

Revenu disponible des Fabre : (*revenus de l'emprunteur- échéances de prêts - charge mensuelle de l'impôt sur le revenu - loyer*)

4000 – 1088 – 250 – 850 = 1 812,00 € dans leur situation envisagée de mi-temps de Madame : pour une famille de 5 personnes, le plancher admis est de 2000 €, ce reste à vivre est donc insuffisant.

Sans le projet de passage à mi-temps de Madame il est de 2612 € donc satisfaisant.

Ces analyses ne tiennent pas compte l'avantage fiscal de la naissance du 3è enfant en 2016, évaluable à 2000 €/an ;

Taux de revenu disponible (*revenu disponible/revenu mensuel*) : 45,30% dans leur situation envisagée de mi-temps de Madame (54,42% sinon) ; ce taux est inférieur à 50% qui est le plancher généralement admis par les banques.

3.2.2 Tableau des caractéristiques financières des crédits à regrouper et du regroupement proposé

Caractéristiques financières des crédits actuels des Fabre :

	prêt personnel n°1	prêt personnel n°2	prêt consommation	TOTAL
K emprunté	9 000,00 €	32 000,00 €	11 000,00 €	
TAEG	8,43%	7,61%	7,77%	
Durée en mois	60	60	48	
Mensualité	183 ,00 €	639,00 €	266,00€	1088,00 €
Coût total du crédit sur toute la durée du prêt	1 984,24 €	6 339,97 €	1 767,94 €	10 088.15
Nb d'échéances restant dues après l'échéance d'oc 2016	17	31	35	
Reste à rembourser	3 111,00 €	19 809,00€	9 310 €	32 230,00 €
Coût du crédit restant à payer	183,07 €	1 818,99 €	971,96 €	2 974,01 €

Le coût de crédit restant à payer est faible car les prêts étant amortissables, les premières mensualités servent essentiellement à payer les intérêts.

Caractéristiques financières du regroupement proposé

Montant du capital emprunté : Capital restant dû + 1500 € du découvert + frais de dossier Arrondi à la centaine d'euros supérieure	31 200,00 €
TAEG	6,93%
Durée de remboursement	84
Montant des échéances du regroupement hors assurance	469.82 €
Coût mensuel de l'assurance : K emprunté x TAEA/12	39,52 €
Montant des échéances assurance incluse (469.82+39.52))	509.34 €
Coût du crédit assurance incluse (11584.56) et frais de dossier (380) inclus	11 964.56 €

3.2.3 Taux d'endettement et revenu disponible après regroupement

Taux d'endettement des Fabre suite à la proposition : 34%

Correct car très proche de 33% avec une assurance.

Revenu disponible des Fabre suite à la proposition : 2 390.66 €

Bon car >2000 € (standard pour 5 personnes) et taux de Revenu Disponible >50% (59,85%)

3.2.4 Coût de l'opération de regroupement

Bilan économique du regroupement proposé

	Crédits en cours et autres dettes*	Regroupement de crédit proposé
Coût du crédit restant dû assurances incluses	2 974,01 €*	11 584.56 €
Frais de dossier		380,00 €
Total du coût de l'opération		11 964.56€

*Hors coût mensuel du découvert de 1500 € pour lequel les informations ne sont pas disponibles.

Le bilan économique de l'opération de regroupement est coûteux

3.2.5 Conclusion

Le regroupement est justifié par la situation financière (revenus insuffisants) des Fabre (initiale et aggravée par le passage à mi-temps de Madame) ; néanmoins le prêteur doit attirer l'attention des Fabre sur le fait que cette opération allonge la durée de remboursement et le coût total du crédit de manière significative.

Ceci dit le nouveau crédit offre une protection supplémentaire dans la mesure où une assurance emprunteur est souscrite. Les Fabre peuvent exploiter la loi Hamon pour réduire le coût de leur assurance s'ils lui substituent une offre équivalente en garanties et plus intéressante financièrement.

Le nouveau crédit relèvera du cadre juridique du crédit à la consommation, ayant regroupé exclusivement des emprunts de cette nature, et sera réglementé par la loi Lagarde (juillet 2010 et décret du 30 avril 2012) notamment en termes d'obligation d'information du prêteur, qui devra également effectuer lui-même le remboursement anticipé des précédents crédits.

Il conviendra de mettre en garde les Fabre pour qu'ils ne souscrivent pas de nouveau crédit, leur taux d'endettement étant limite.

3.3.1 Evolution des taux d'intérêt et conséquences pour la banque de détail

Les taux d'intérêt court terme (servant de base pour les prêts bancaires aux particuliers à taux fixes ou variables), sont fixés sur le marché monétaire (à partir de taux de référence tels que l'EURIBOR notamment, le PIBOR…), et répondent à une loi de l'offre et de la demande de capitaux.

La BCE définit les taux directeurs auxquels les banques peuvent se refinancer ; ces derniers n'ont cessé de baisser depuis 2008 afin d'éviter une crise de liquidité et de soutenir l'activité économique.

Mais la faiblesse persistante de l'investissement renforce la tendance baissière : la hausse de l'épargne (offre de capitaux) reste plus élevée que la demande, (également pour des raisons démographiques) et cela à l'échelle mondiale.

Enfin au niveau de l'offre de capitaux, à la fois les investisseurs et les Banques centrales ne perçoivent pas de risque d'inflation.

S'agissant des taux d'intérêt à moyen et long terme, ils sont négociés sur le marché obligataire, où s'échangent les titres de dette des Etats et des entreprises. Or les investisseurs sont encouragés par les autorités de régulation suite à la crise financière à détenir des actifs « sans risque », c'est-à-dire principalement des obligations d'Etat, ceci a poussé le taux d'intérêt de ces actifs à la baisse.

Conséquences pour la banque de détail : faible attractivité des dossiers d'épargne; augmentation des dossiers de crédits (ouvertures, regroupements, rachats de crédit), augmentation des capitaux empruntés.

3.3.2 Note de synthèse sur les regroupements de crédit

Définition : opération permettant de réunir en un nouveau crédit tout ou partie des crédits en cours (crédits à la consommation : prêts personnel affecté ou non ne dépassant pas 75000 €, crédit renouvelable etc. ou crédits immobiliers), voire d'autres dettes (loyers, reconnaissances de dettes, factures impayées) et de besoins de trésorerie. L'opération doit porter sur au moins deux dettes antérieures dont un crédit. L'appellation regroupement de crédit est la seule juridiquement reconnue. Mais il peut parfois être nommé rachat de crédit, consolidation ou restructuration de dette

La finalité du regroupement de crédits peut être :

- l'amélioration du taux d'endettement pour pallier l'insuffisance de revenus et les difficultés de remboursements des crédits en cours, ceci en réduisant le montant de l'échéance, éventuellement avec allongement de la durée de l'emprunt ;

- et/ou la simplification de la gestion de la dette, l'emprunteur n'ayant plus qu'une échéance à rembourser auprès d'un seul établissement de crédit.

Selon la nature des dettes à regrouper, le cadre juridique de l'opération (avec des conséquences sur les informations précontractuelles et sur le délai de rétractation) sera différent.

Le regroupement des crédits peut concerner :

- plusieurs crédits à la consommation exclusivement, auquel cas il s'inscrira dans le cadre juridique du crédit à la consommation, même si le montant total dépasse 75000 €

- plusieurs crédits immobiliers exclusivement, auquel cas il s'inscrira dans le cadre juridique du crédit immobilier

- un ou des crédits à la consommation et un ou des crédit immobiliers auquel cas, si la part des

crédits immobiliers dépasse 60% du montant total de l'opération, il relèvera du cadre des crédits immobiliers, sinon de celui du crédit à la consommation

- enfin toute opération se traduisant pas un nouveau crédit garanti par une hypothèque ou autre sûreté comparable relève du cadre juridique du crédit immobilier

Le décret d'application de la loi Lagarde (2010), en date d'avril 2012, applicable depuis le 1er octobre 2012, précise les modalités d'information de l'emprunteur dans le cadre des rachats de crédits et impose un document qui fait le point sur les caractéristiques et le « bilan économique » de l'opération de regroupement envisagée.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

L'exigence du jury se porte sur le degré d'approfondissement des réponses qui fait cruellement défaut. Les candidats se contentent d'une réponse superficielle sans argumenter ni présenter un développement suffisamment pertinent pour illustrer leur point de vue. Enfin, le sujet portant sur les *fintechs*, le jury regrette le fait que de trop nombreux candidats semblent ne pas connaître ce point d'actualité très récente.

Globalement, le sujet a été bien appréhendé par les candidats. Nous n'avons pas eu à déplorer des incompréhensions majeures du sujet sauf dans la question 1.3.2. Par ailleurs, la question 1.2.2 a été comprise comme nécessitant de faire une représentation graphique et a probablement induit en erreur certains candidats. Dans les faits, une représentation, soit sous forme de tableaux (traits des segments, pourcentage, motifs, en concurrence frontale ou non), soit sous forme de parts d'un ensemble étaient les deux modes de réponse les plus adaptés.

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

Les difficultés les plus fréquentes rencontrées par les candidats ont été dans la troisième partie, globalement mal traitée du fait d'une connaissance insuffisante des techniques de calculs financiers.

Un point a également été déploré par l'ensemble des correcteurs : le faible niveau d'analyse des copies. Même si le sujet était structuré en sous-questions, chaque dossier s'inscrivait dans une problématique claire qui appelait, outre des réponses circonstanciées, une analyse de la relation client. Certaines questions demandaient explicitement des conclusions ou des synthèses - par exemple les deux dernières sous-parties du dossier 2. Pourtant, beaucoup de candidats n'ont pas pris la mesure de cette dimension du sujet et sont restés à un niveau très « pratico-pratique » et n'ont pas su prendre le recul nécessaire par rapport aux documents ou apporter des connaissances complémentaires comme par exemple à la question 1.3.1, qui nécessitait d'avoir suivi l'actualité, pour savoir que la Société Générale, déjà actionnaire de Boursorama, était devenue aujourd'hui son unique actionnaire. En l'absence de ces éléments de connaissance, il était difficile de bien traiter cette question.

En règle générale, la deuxième partie est très superficiellement traitée par les candidats. Les réponses sont peu approfondies et relativement courtes pour certaines copies. De plus, il semble que certains candidats ne comprennent pas les consignes ou bien qu'ils ne sachent pas appliquer des méthodes de travail que l'on peut qualifier de basiques. Ainsi des mots comme « définir, expliquer, décrire, comparer … » se heurtent à une réponse purement descriptive qui témoignent peu de la capacité des candidats à réfléchir de façon sérieuse et qui, de fait, ne répondent pas à la question.

En matière de connaissances, de savoirs associés et de techniques de base, nous regrettons la faiblesse de certaines copies. En effet, certains candidats n'abordent pas d'importants points présents dans les référentiels d'économie et gestion tels que :

- Le marketing transactionnel,
- Le taux d'attrition,
- Le KYOC « Know Your Own Customers »
- La CNIL
- Les indicateurs de mesure comme par exemple : CES, FCR
- Le tableau d'amortissement des prêts
- Les fichiers FCC et FICP
- Les notions de fidélisation
- Le CXM
- Les stratégies de l'entreprise

Pour la partie 3, le jury constate que la plupart des candidats, soit par manque de connaissances soit du fait d'une une lecture superficielle des consignes, confondent les différents indicateurs de solvabilité des ménages (revenu disponible, reste à vivre, taux d'endettement …). Les calculs d'annuités souvent erronés montrent que les candidats ne maitrisent pas les fondamentaux de mathématiques financières (application de taux proportionnels au lieu de taux équivalents, formules de calculs des échéances fixes, …) Enfin les questions de réflexion sur le regroupement de crédit et le contexte économique ont mis en difficulté les candidats les moins capables de mobiliser des connaissances personnelles. Le jury a observé dans de nombreuses copies la paraphrase des documents sans valeur ajoutée pertinente.

3.2- Commentaires sur la forme

La qualité formelle des copies est très variable. Si ¼ des candidats ont adopté une forme adaptée, avec un soin apporté à la présentation de leurs idées et à la lisibilité, on déplore trop de copies mal présentées, comportant des ratures ou des expressions difficiles à lire, présentant sans soin ou sans méthode les différents éléments demandés. Or, un grand nombre de candidats n'ont pas respecté les conventions de forme, par exemple, présentant le « parcours client » soit de façon purement littéraire, soit par de simples puces.

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

De plus, sur 20 copies, seules quelques-unes (environ une douzaine), sont soignées en matière de présentation. Il faudra vérifier l'orthographe, la présentation des tableaux qui devraient être tracés à la règle, les ratures (trop nombreuses sur certaines copies) qu'il faudrait s'efforcer de faire disparaître pour ne pas excessivement incommoder les correcteurs. L'expression française demeure également un point sur lequel une vigilance particulière doit être portée. De même, les

schémas demandés, quand ils existent, devraient répondre à des standards de présentation irréprochables. Enfin la graphie devrait faciliter le travail des correcteurs dans la mesure du possible : faciliter la communication fait partie des compétences attendues de la part d'un futur professeur agrégé.

4. Conseils aux candidats pour l'écrit de l'option E

En conséquence, le jury attire l'attention des candidats pour le traitement des dossiers écrits sur quelques points particulièrement importants :

- La lecture des consignes et leur application systématique
- La maitrise des savoirs associés liés à l'économie gestion
- L'actualité récente qui doit être régulièrement mise à jour par les candidats.

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

Avant de commencer à produire une réponse, il est préférable de bien cerner ces consignes plutôt que de prendre le risque de s'éloigner des attentes précises du jury. Un concours de recrutement de professeurs agrégés passe par la vérification que les candidats savent identifier ce qui leur est demandé et savent également y répondre avec précision. Le jury donne également des orientations quant au fond et à la forme : Sur le fond, les candidats doivent s'assurer de maîtriser les savoirs associés définis par le programme du concours. Les bonnes copies savent brièvement faire référence à des théories ou des concepts économiques et juridiques. Les candidats qui se sont préparés sérieusement peuvent également citer des auteurs pour étayer leur argumentation. Ils doivent également se tenir informés de l'actualité concernant la banque, les assurances, le management, le droit, l'économie et les domaines qui gravitent autour (marketing des services, gestion des risques, digitalisation …).

En ce qui concerne la forme, trop de copies font preuve d'une certaine négligence en matière de présentation. S'il est *a minima* conseillé d'écrire proprement et de soigner l'orthographe (des attentes de base de la part de futurs professeurs agrégés), le jury apprécie également les tableaux bien tracés, les schémas bien mis en évidence avec des dimensions adéquates et des couleurs qui montrent l'organisation de la réflexion du candidat ainsi que le cheminement de sa pensée. De même, la rédaction des réponses doit faire apparaître un raisonnement construit, structuré et donc rigoureux de la part du candidat qui s'exprime. De très bonnes copies ont parfaitement su répondre à ces attentes et ainsi se distinguer favorablement en obtenant les meilleures notes lors de l'admissibilité, bénéficiant ainsi de points d'avance lors des épreuves orales.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

LECON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats de la session 2017

2017			2016	
Nombre de candidats interrogés : 200			**216**	
Distribution des notes				
Moyenne	4,96		5,46	
Note la plus élevée	18		19	
Note la plus basse	0,5		0,5	
Écart-type	3,98		3,64	
Répartition des notes				
Inférieures à 5	115	57,50%	94	43,52%
Comprises entre 5 et moins de 10	59	29,50%	92	42,59%
Comprises entre 10 et moins de 15	19	9,50%	26	12,04%
Égales ou supérieures à 15	7	3,50%	4	1,85%

Alors que les moyennes des sessions 2016 et 2015 étaient identiques, celle de la session 2017 baisse de 0,50 point pour s'établir à 4,96/20. L'écart-type est plus élevé qu'en 2016 (3,98 contre 3,64) ce qui confirme une tendance à une plus forte dispersion des notes. La proportion de notes inférieures à 5/20 a fortement augmenté en proportion du nombre de candidats présents, ce qui confirme le constat dressé lors des épreuves d'admissibilité : une détérioration du niveau global des prestations écrites et orales. On note aussi une diminution du nombre de notes supérieures à la moyenne.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets suivants ont été proposés pour cette session 2017 :

- Le rôle du discours dans les organisations
- Transparence et création de valeur
- Gérer les risques ?
- Le management à l'ère du numérique
- Mobilités et organisations : quelles perspectives ?
- Procrastination et gestion
- Autorité et liberté dans l'entreprise
- Ignorer les signaux faibles ?
- L'hyper croissance
- L'improvisation dans les organisations
- Les paradoxes en gestion
- Recourir à la foule ?
- Cohabitation et organisations

2.2- Analyse des sujets

Comme les années précédentes, les sujets proposés se caractérisent :

- par leur diversité et l'étendue du champ couvert ;
- par leur potentiel de problématisation : la formulation proposée pour chacun des sujets permet la mise en tension, la détermination d'enjeux, de problèmes ;
- par le travail qu'ils imposent sur la définition des termes et plus particulièrement leur articulation : le choix de notions non spécifiques au champ du management vise à conduire les candidats à réaliser un véritable travail d'analyse, à sortir de leur zone de confort et à interroger et utiliser les notions de management en vue d'une démonstration rigoureuse.

Aucun document n'est annexé au sujet.

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

- académique : maîtrise des concepts, connaissances théoriques, capacité à problématiser, construire une réflexion et illustrer ses propos. Les enjeux sont donc similaires à ceux qui ont été rappelés dans ce rapport de jury pour ce qui concerne l'épreuve écrite de dissertation ;
- didactique et pédagogique : les capacités évaluées sont différentes et permettent de tester l'aptitude des candidats à enseigner. Le sujet est donc accompagné d'un niveau de transposition, imposé aux candidats (DCG UE7, programme de BTS en management des entreprises, programme de management des organisations en cycle terminal STMG).

La phase d'entretien avec le jury a pour objectif de vérifier le niveau de maîtrise des concepts mobilisés par les candidats ainsi que leur culture managériale, d'approfondir certains points, d'en explorer d'autres. Les membres du jury peuvent interroger les candidats sur les auteurs, les notions, leur demander d'illustrer leurs propos, etc. Une partie de l'interrogation porte sur les éléments didactiques et pédagogiques, le jury cherchant à évaluer la pertinence et la crédibilité des propositions qui sont faites.

Depuis cette session 2017, l'épreuve dure de nouveau une heure, répartie comme suit : 40 minutes maximum consacrées à l'exposé et 20 minutes au questionnement du jury.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Remarque liminaire

Sur le plan académique, les remarques formulées à propos de l'épreuve écrite sont globalement transposables. Les sujets proposés exigent un travail de contextualisation (Pourquoi le sujet est-il important ? Quelle est son actualité ? En quoi y-a-t-il un enjeu à y répondre aujourd'hui ?…), de définition, de problématisation, de structuration… analogue à celui d'une dissertation. Nous ne dirons jamais assez à quel point la mise en tension des termes du sujet est essentielle dans cette épreuve !

Le jury encourage vivement les candidat(e)s à saisir l'opportunité des épreuves de management pour se livrer à un exercice de pensée. Cet exercice requiert rigueur intellectuelle, maîtrise du vocabulaire, maîtrise des rapports logiques entre les concepts convoqués, un cheminement de la pensée qui permet de partir d'une proposition pour en déduire une autre (rapports logiques de déduction, d'inférence, rapports causes/conséquences…).

Le jury rappelle que la dimension académique reste fondamentale lors de l'épreuve orale. Le fait que l'épreuve comprenne une dimension didactique et pédagogique ne signifie en rien que les

exigences scientifiques sont plus faibles. Toutefois, comme à l'admissibilité, maîtrise scientifique ne signifie pas exposé de connaissances déconnectées du sujet et sans lien avec une problématique !

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

- **Les notes inférieures à 5** (en forte augmentation cette année)**,** concernent des exposés qui ne font preuve, ni d'une capacité à poser un problème, ni d'une connaissance de la matière et du contexte managérial. Sont particulièrement sanctionnés les exposés :
  - qui ne reposent pas sur une analyse juste du sujet, qui n'en perçoivent pas les enjeux et qui s'avèrent incapables de construire un exposé cohérent,
  - qui font la preuve d'une grande méconnaissance du management,
  - qui comprennent des erreurs grossières, inadmissibles à un niveau d'agrégation,
  - qui dévient vers un autre sujet (du fait d'une analyse fantaisiste du sujet),
  - …

- **Les notes comprises entre 5 et moins de 10** :
  - Un certain nombre de candidats (forte chute cette année !) montrent une bonne mobilisation des concepts et théories du management, mais sans que cette maîtrise ne soit mise au service d'une réflexion autour du sujet, de ses enjeux… Les connaissances sont ainsi mobilisées de manière opportuniste et semblent parfois plaquées dans le développement sans participer à sa construction. Les théories et concepts mobilisés, s'ils sont connus pour la plupart, sont le plus souvent assez peu maîtrisés par les candidats, ce qui apparaît de façon flagrante lors du questionnement.
  - Les candidats ont beaucoup de mal à contextualiser leur questionnement à des situations réelles et la culture managériale nécessaires à l'enseignement du management fait souvent défaut. Les mêmes entreprises sont prises en exemple de façon récurrente (Google, Apple, Favi…) par les candidats et ce quel que soit le sujet proposé.
  - Inversement, certains exposés montrent une réelle capacité à percevoir des enjeux et problèmes, une certaine intuition liée à une bonne connaissance de la réalité managériale, mais sont desservis par une connaissance approximative des concepts et des théories liés.

- **Notes de 10 à 20** :
  - Les candidats ont témoigné d'une réelle capacité à poser un problème à partir d'une analyse autour des termes du sujet ainsi que d'une capacité à mobiliser les connaissances adéquates pour le traiter tant en termes d'exemples que de théories, d'auteurs et de concepts. Ces candidats ont obtenu une note supérieure ou égale à 15 (7 candidats).
  - Certains exposés de très bon niveau théorique et managérial ont pu parfois souffrir d'une définition trop restrictive des termes du sujet ou d'un questionnement manquant de pertinence et conduisant à l'ajout de concepts (performance, valeurs, stratégie…).

Introduction

Accroche : les agrégatifs ont généralement choisi d'introduire leur état de l'art par un exemple. Leurs connaissances du fonctionnement des organisations (entreprises ou administrations publiques) sont souvent pauvres et trop souvent basées sur des stéréotypes déconnectés de la réalité.

Définitions : les candidat(e)s se sont attachés à bien définir les concepts de gestion proposant souvent plusieurs définitions de ceux-ci. En revanche, lorsque les concepts convoqués ne relèvent plus des sciences de gestion, les définitions sont restées succinctes, peu travaillées et approximatives ce qui a mené à de nombreux hors-sujet. Comme les années précédentes, les concepts originaux sont parfois remplacés par des notions (jugées par les candidat(e)s) voisines ce qui conduit là encore à nombre de hors-sujet.

L'intérêt du sujet se cantonne dans 90% des cas à une référence à la turbulence et à l'instabilité de l'environnement. Les références théoriques à la chrono-compétition, hyper-compétitivité ont été proposées, de manière assez systématique. En revanche, rares furent les références aux pratiques actuelles, aux dispositions réglementaires et législatives et aux évolutions réelles de l'environnement.

La problématisation : nous constatons cette année encore de réelles difficultés tant à l'écrit qu'à l'oral dans l'exercice de la problématisation. Certains candidats se sont crus obligés de rajouter les concepts de performance, d'environnement, etc. aux concepts du sujet... ce qui conduit à un traitement pour tout ou partie hors-sujet. Les problématiques sont bien souvent maladroites, peu pertinentes et ne permettent pas aux candidats de construire deux parties qui devraient découler de la problématique générale.

Le plan : les titres des parties sont souvent mal formulés, parfois deux à trois lignes, ce qui dénote d'une difficulté des candidats à synthétiser leurs idées. Dans un certain nombre de cas, les parties n'ont aucun lien avec le sujet en raison d'ajout de mots clés hors-sujet ou d'un défaut d'analyse préalable des termes du sujet.

Cette année, nous avons pu constater qu'un certain nombre de prestations faisaient preuve d'une réelle qualité introductive, qualité qui ne se retrouve malheureusement pas souvent dans le développement. Les bonnes présentations ont généralement consacré une dizaine de minutes à cette phase d'introduction.

La conclusion

Quasiment toutes les prestations comprenaient une conclusion, comme à l'écrit.

Pour la partie résumé, rares étaient les prestations qui faisaient montre d'un réel esprit de synthèse. Le jury constate trop souvent l'apparition de références théoriques ou d'exemples absents du développement.

Pour la partie ouverture du sujet : bien souvent cet aspect de la dissertation a été omis. Parmi celles ou ceux qui s'y sont attelé(e)s, le questionnement proposé reste dans le cadre du sujet. Nous invitons les candidats à proposer un nouveau thème de réflexion prenant appui sur le sujet mais s'en dégageant.

Le développement : mêmes remarques qu'à l'écrit

Choisir de faire apparaître son plan (option retenue par la quasi-totalité des candidats) permet une meilleure compréhension de l'exposé par le jury. Toutefois, bien souvent les titres retenus sont mal rédigés, soit parce :

- qu'ils sont trop longs (trois ou quatre lignes) ;
- qu'ils ne correspondent pas au corps du développement (problème logique).

Dans l'ensemble, les candidats ont peu mobilisé leurs compétences de réflexion et d'argumentation. Beaucoup de présentation ont été étayées de références théoriques. Toutefois, leur utilisation s'apparentait parfois à un zapping de concepts et un simple « lâcher de noms[1] d'auteurs procurant un caractère superficiel à la réflexion. Rares ont été les présentations exploitant les théories dans le cadre du sujet proposé.

Beaucoup de candidats se sont attachés à nous présenter des auteurs classiques, louable démarche qui perd toutefois de son intérêt lorsque ces derniers n'étaient pas judicieux !

Nous avons hélas écouté trop de présentations dénuées de toutes références théoriques. Nous rappelons aux candidats la nécessité de les mobiliser.

[1] name dropping, en anglais.

Globalement la maîtrise des concepts, théories et courants de pensée par les candidats est très imparfaite. Seuls quelques rares agrégatifs se sont démarqués par une bonne maîtrise de ces derniers.

L'échange avec le jury

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

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

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

Transposition didactique et pédagogique

Transposition didactique

La structuration classique de la transposition didactique a été respectée. Toutefois, certains candidats ont malheureusement consacré trop de temps à cette étape (délaissant la profondeur du travail de l'état de l'art).
Les erreurs classiques observées :

- la méconnaissance des programmes et référentiels. Les candidats ignorent qu'en cycle terminal, ce sont des capacités qui sont étudiées, en STS des compétences et en DCG des compétences de plusieurs niveaux (aucun candidat n'y a fait référence) ;
- des erreurs grossières telles que les TD proposés en STS ou DCG, la confusion entre cycle terminal et la classe de terminale.
- Quelques remarques :
  - pour le cycle terminal : les capacités du cycle terminal ont été très mal mises en avant. La problématique retenue était celle de l'état de l'art, sans que cela n'ait de lien avec le programme. Les candidats ont bien souvent cherché à travailler sur le ou les concepts de l'état de l'art sans s'interroger sur leur adéquation avec le programme et donc sur la façon la plus pertinente de les mobiliser. Pire, certains candidats nous ont donné l'impression de partir des programmes pour réaliser leur état de l'art ;
  - pour les STS : les objectifs sont confondus avec les compétences. Les candidats ont souvent oublié les auteurs que le référentiel impose de mobiliser ;
  - pour le DCG : Les entrées classiques ont été l'introduction et le thème 4. Les candidats ont travaillé sur les compétences de STS et non sur la structuration de celles de DCG (les niveaux de compétences – matérialisés par la progressivité du questionnement – jamais mis en avant).

Transposition pédagogique

Globalement, elles ont été peu convaincantes. La mise en adéquation entre les objectifs, les notions à faire découvrir ou travailler, les auteurs, n'a quasiment jamais été faite. Les questionnements ont été inexistants et la progressivité de la pédagogie n'a que très rarement été démontrée. La différenciation de la pédagogie est trop rarement envisagée.

En ce qui concerne les évaluations, le jury a pu constater le manque de maîtrise des candidats en matière de formats d'évaluation. Nous les invitons à travailler plus finement ce point.

Comme les années précédentes, le jury note un manque d'articulation entre les deux parties de l'exposé, conduisant à des transpositions didactiques mal reliées aux problématiques

abordées dans l'exposé scientifique. Les entrées dans le programme ou le référentiel proposé sont cependant de mieux en mieux justifiées par les candidats.

Comme l'an dernier, le jury constate une certaine uniformité des propositions, révélant un manque de créativité dans les démarches didactiques (exploitation du référentiel la plupart du temps linéaire) et pédagogiques (une majorité d'études de cas mais pas toujours bien justifiées, des études documentaires...alors que d'autres stratégies sont envisageables). Les nouvelles technologies sont intégrées par les candidats mais de façon souvent très artificielle et sans pertinence avec le cadre des problématiques proposées.

Nous observons toutefois un phénomène de mode : il semblerait, cette année, que la classe inversée soit devenu l'alpha et l'oméga de la pédagogie ! En revanche, peu nombreux ont été les candidat(e)s qui avaient un regard distancé, critique et pragmatique sur les méthodes pédagogiques proposées et parfois en opposition avec les objectifs qu'ils s'étaient eux-mêmes assignés.

3.2- Commentaires sur la forme

L'attitude des candidats est à quelques exceptions tout à fait correcte. On peut regretter quelquefois une mauvaise gestion de l'espace, un débit trop lent ou trop rapide, des candidats qui lisent leurs feuilles ou pire l'écran sur lequel est projeté leur diaporama, tournant ainsi le dos au jury !

Les candidats sont dans leur grande majorité à l'écoute, polis et tout à fait corrects dans leur tenue, leur langage et leur gestuelle.

La projection des présentations assistées par ordinateur (PréAO) a été introduite l'an dernier. Force est de constater que le niveau de maîtrise de l'outil a été très variable en fonction des candidat(e)s, sans toutefois être pénalisant. Les diapositives présentées doivent être utilisées de manière pertinente, en évitant un plan minimaliste (introduction, partie 1, partie 2, conclusion) ou a contrario la surcharge d'informations. Certains candidats écrivent en effet tout dans les diapositives de leur PréAO, ce qui les rend difficilement lisibles. L'exposé devient ainsi parfois ennuyeux lorsque le/la candidat(e) se contente de lire ce qui est déjà écrit dans sa présentation. Nous encourageons les agrégatifs à revoir les règles de base de la communication écrite professionnelle. De trop nombreux candidats présentent des supports contenant des fautes de français, ce qui ne peut être admis dans le contexte du concours de l'agrégation.

Les progrès relevés l'an dernier se confirment : les exposés sont la plupart du temps correctement structurés. La gestion du temps fut cette année inégalement maîtrisée. On note un certain nombre d'exposés trop courts quand d'autres prestations duraient 40 minutes mais étaient étonnamment vides de contenu !

4. Conseils aux candidats

Le jury attend des candidats pour le concours de l'agrégation des connaissances ET une réflexion intelligente sur le sujet proposé.

Gestion du temps : le jury encourage les candidats à tendre vers une répartition du temps qui consacre approximativement 30 minutes à l'état de l'art et autour de 10 minutes pour la transposition didactique et pédagogique. Cette répartition semble pertinente pour proposer un travail de qualité sans donner l'impression de faire du remplissage.

Les sujets proposés, en particulier lorsqu'ils font appel à des concepts non spécifiquement managériaux, invitent les candidats à mener une réelle réflexion (que me demande-t-on ? Quels

sont les enjeux sous-jacents ? Quels sont les problèmes de management ? Quelle est la tension qui existe entre les termes du sujet ?). Ils sont construits dans cette optique par les membres du jury. Ils doivent mener à une problématisation originale et claire et permettent normalement d'éviter la production d'un « cours », d'un exposé de connaissances. Le jury conseille aux candidats d'adopter cet état d'esprit en se limitant volontairement aux seules théories vraiment nécessaires pour répondre à la problématique et construire le développement.

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

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

Ce travail de définition est tout aussi crucial lors de l'épreuve d'admission que lors de l'épreuve d'admissibilité. Cette étape ne relève pas d'un artificiel formalisme, d'une simple obligation à satisfaire, mais constitue au contraire un moment clé de la réflexion, qui doit faciliter la problématisation.

Nous invitons les candidats à mieux travailler les concepts proposés, à les confronter et les articuler les uns aux autres, à les mettre en tension avant même de dresser la liste des auteurs à citer impérativement ou d'essayer de recaser des pans entiers de connaissances.

Comme pour l'épreuve d'admissibilité, le jury déconseille fortement aux candidats de formuler leur problématique en utilisant des structures de type « Quels sont les enjeux… », « Dans quelle mesure… », ou « En quoi… ». Dans la très grande majorité des cas, cela conduit à des problématiques pauvres. De même le jury ne conseille pas l'introduction d'une troisième ou quatrième notion dans la problématique (« En quoi…la performance des entreprises ? » par exemple) qui ne fait que diluer le propos en le rendant moins intelligible, voire hors-sujet.

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

La phase de didactisation est essentielle : les candidats doivent montrer qu'ils transposent les problématiques académiques étudiées dans la partie d'état de l'art dans un niveau d'enseignement particulier. Cela demande une réflexion approfondie. Une connaissance fine des programmes, référentiels et des publics cibles est donc indispensable (posséder, lors de la préparation en loge, un exemplaire de chaque programme ou référentiel est bien sûr nécessaire). Par ailleurs, les méthodes pédagogiques se caractérisent par leur diversité et leur capacité à s'adapter au public, aux objectifs poursuivis, au contexte d'enseignement. Les candidats doivent intégrer cette diversité dans leur préparation et leur proposition, et faire preuve d'originalité mais également d'une bonne connaissance des approches pédagogiques récentes (sans tomber dans l'écueil de la pensée magique qui attribuerait à une méthode toutes les vertus !).

Le jury a constaté cette année que les candidats faisaient des propositions très standardisées et souvent inadaptée au sujet. Les choix proposés l'auraient été indifféremment quel que soient le sujet !

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

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

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

Depuis la session 2012, l'exposé sur un thème économique, juridique et social (TEJS) est supprimé. Lors de leur inscription, les candidats doivent choisir entre un exposé sur l'économie ou un exposé sur les éléments généraux du droit et le droit des affaires. La durée de la préparation est de quatre heures. L'épreuve se déroule pendant une heure à raison d'un exposé de quarante minutes au maximum, suivi d'un entretien de vingt minutes au maximum avec les membres du jury.

Les candidats peuvent exploiter, durant la préparation de l'épreuve et seulement durant celle-ci, la documentation apportée. Pendant l'oral devant le jury, seules les notes ainsi que les transparents ou un diaporama (selon le matériel disponible dans l'établissement d'accueil), élaborés pendant la préparation, peuvent être utilisés.

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de candidats : 64	
Distribution des notes	
Moyenne	6,14
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	4,39
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	26
Comprises entre 5 et moins de 10	25
Comprises entre 10 et moins de 14	8
Égales ou supérieures à 14	5

Le nombre de candidats admissibles se présentant à l'épreuve de droit est légèrement en hausse par rapport à la précédente session : 64 candidats étaient présents cette année contre 58 en 2016, soit une hausse de 9,37 %. On rappellera qu'en 2012, les candidats n'étaient que 28. Ainsi, entre 2017 et la date de création de l'épreuve, la hausse est de 128,57 %.

La moyenne générale est en baisse au regard de l'an dernier. Elle est de 6,14 alors qu'elle était de 7,55 en 2016. Pour mémoire, on rappellera qu'elle était de 6,33 en 2015, de 7,20 en 2014 et de 6,56 en 2013.

Les résultats demeurent contrastés mais l'écart-type de 4,39 s'inscrit dans la moyenne des années précédentes. Il était de 4,73 en 2016, 4,81 en 2015 et 4,19 en 2014.

L'échelle des notes s'étend de 0,5 à 16/20. Elle allait de 0,5 à 19 en 2016, 0 à 18 en 2015 et de 1,5 à 19 en 2014.

Le nombre de candidats ayant obtenu une note inférieure à 5 a augmenté puisqu'ils sont au nombre de 26 soit 40,63 % des candidats présents au lieu de 31,03 % en 2016. Le pourcentage de 2017 demeure toutefois inférieur à celui de 2015 qui était alors de 45,31 %.

Le taux de candidats ayant obtenu une note entre 5 et moins de 10 est en légère hausse par rapport à l'an passé. Il est de 39,06 alors qu'il était de 34,5 % en 2016. Il était de 39,25 % en 2014.

Le nombre de candidats ayant obtenu la moyenne est inférieur aux années précédentes. Le pourcentage de candidats ayant obtenu une note entre 10 et 14 est de 12,50 % contre 18,97 % en 2016, 14,06 % en 2015 et 18,75 % en 2014. Le taux de candidats ayant obtenu une note supérieure ou égale à 14 marque là encore un recul sensible : 7,81 % contre 15,52 % en 2016, 10,93 % en 2015 et 10,41 % en 2014.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

L'accroissement du nombre de candidats ayant opté pour l'épreuve de droit a conduit à une augmentation du nombre de jours d'interrogation depuis 2015 et, par voie de conséquence, à une hausse du nombre de sujets proposés. Lors de la session 2017, huit sujets ont été proposés (au lieu de sept l'année précédente) :

- L'inexécution du contrat
- Le secret
- La responsabilité de l'entreprise
- Le risque juridique
- Activité économique et dépendance
- L'entreprise et les droits fondamentaux
- Les restructurations d'entreprises
- Le déséquilibre contractuel

2.2- Analyse des sujets

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

3. Traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

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

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

Il est aussi à regretter que certains candidats axent leur construction principalement sur un domaine juridique – par exemple, le droit social ou le droit des contrats – alors que les sujets proposés sont transversaux et nécessitent une élaboration reposant sur l'ensemble des domaines juridiques au programme du concours.

Par ailleurs, on rappellera aux candidats l'importance d'actualiser ses connaissances juridiques. Le jury apprécie la présentation de réformes législatives récentes et il est impératif que les exposés

relatent le droit en vigueur.

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

3.2- Commentaires sur la forme

Les candidats connaissent de manière générale les attentes formelles de l'exposé. Pour rappel, en introduction doivent être définis les termes du sujet et présentés une problématique et un plan en deux parties et deux sous-parties. Néanmoins la problématique manque souvent d'épaisseur. Des questions telles que « comment le Droit encadre l'inexécution contractuelle » ou « comment le Droit appréhende le secret » apparaissent, à cet égard, insuffisantes. On ne peut que regretter également le manque de soin parfois porté à la formulation des intitulés : les titres sont souvent peu explicites, voire sources de confusions. Lors de l'exposé, il peut apparaître que les questions traitées sont étrangères à l'intitulé.

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

Concernant leurs prestations orales, les candidats utilisent leurs notes avec plus ou moins de détachement. La durée de la plupart des exposés se situe entre 25 à 30 minutes, ce qui est acceptable plutôt que de procéder à des dilutions ou digressions inutiles. En revanche, une durée d'environ 20 minutes démontre généralement le manque d'inspiration des candidats.

4. Conseils aux candidats

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

L'introduction commence par une phrase d'accroche qui situe le sujet dans son contexte, en montre l'intérêt voire l'actualité. Il convient ensuite de définir les termes du sujet en utilisant les notions juridiques. Le recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas ; il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés et de maîtriser précisément le vocabulaire juridique.

Les candidats doivent s'interroger sur les enjeux et la portée du sujet. Ils énoncent la problématique qui ne saurait consister à répéter le sujet sous la forme interrogative ni à reprendre les éléments du plan retenu.

L'introduction s'achève par l'annonce du plan. Celui-ci découle de la problématique et doit être justifié. On soulignera le soin qu'il convient d'apporter aux intitulés des parties. Ils doivent être courts et traduire la progression du raisonnement.

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

Quant aux questions posées par les membres du jury, il s'agit de mesurer l'étendue des

connaissances des candidats. Les interrogations portent sur l'exposé, de manière à en apprécier la logique d'ensemble et à préciser ou approfondir certains points. Des questions simples permettent encore de vérifier que des notions de base en droit sont acquises. D'autres, plus complexes, conduisent à évaluer le niveau d'approfondissement et d'actualisation des connaissances.

Outre l'exactitude des réponses, le jury apprécie l'effort de réflexion des candidats ainsi que leurs qualités de communication et de pédagogie. Ils doivent montrer la rigueur de leur pensée, leur capacité de structuration et de synthèse ainsi que leurs qualités d'écoute, de dynamisme et de réactivité. Il faut user d'un débit d'élocution modéré, sans hésitation, et d'une expression grammaticale correcte.

Il arrive, naturellement, que les candidats ne connaissent pas les réponses à toutes les questions qui leur sont posées. Il leur est alors fortement conseillé soit de les rechercher en menant un raisonnement, soit d'avouer leur ignorance plutôt que d'affirmer, avec certitude, des solutions qui s'avèrent être fausses.

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

EXPOSÉ PORTANT SUR L'ÉCONOMIE

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de candidats : 137	
Distribution des notes	
Moyenne	5,67
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	0,2
Écart-type	4,78
Répartition des notes en effectifs	
Inférieures à 5	76
Comprises entre 5 et moins de 10	35
Comprises entre 10 et moins de 14	12
Égales ou supérieures à 14	14

La moyenne des notes obtenues par les candidats auditionnés s'est améliorée puisqu'elle s'établit à 5,67/20 contre 5,3/20 en 2016.

Néanmoins, la dispersion des notes est plus marquée puisque l'écart-type est de 4,78 cette année contre 4,39 en 2016. La note la plus haute attribuée est 19/20, tandis que la note la plus basse est 0,2/20.

10,22 % des candidats (contre 7,55 % en 2016) ont proposé de très bonnes voire d'excellentes prestations (note supérieure à 14). Ils maîtrisaient les grands concepts de l'économie. Ils sont en mesure de les illustrer et de les articuler autour d'une réflexion rigoureuse et claire.

12 candidats (soit 8,76 % du total contre 10,69 % en 2016) ont obtenu une note comprise entre 10 et 14/20. Leurs exposés étaient pertinents et les réponses aux questions étaient satisfaisantes. Néanmoins, leur travail péchait parfois par un manque de précision, ou bien par le fait qu'une partie du sujet leur avait échappé.

Ensuite, 35 candidats (soit 25,55 % contre 28,3 % en 2016) ont proposé des prestations honorables (note comprise entre 5 et 10). Ils n'ont souvent traité que partiellement le sujet, mais les réponses aux questions ont montré au jury certaines qualités de réflexion.

Enfin, un peu plus de la moitié des candidats a obtenu une note inférieure à 5 (55,47 % contre 53,46 % en 2016). Les lacunes étaient bien trop importantes et les réponses aux questions ont été très insuffisantes. Nous invitons ces candidats à lire très attentivement la section « conseils aux candidats » ci-dessous, et de recentrer leur travail autour des concepts fondamentaux en économie.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets proposés lors des oraux d'économie pour la session 2017 sont les suivants :

Faut-il se réjouir de l'absence d'inflation ?
La coopération
Le partage salaire-profit
E-commerce et équilibres de marché

La fin de l'emploi ?
La productivité du travail
L'efficacité des multiplicateurs
Malthus aujourd'hui
Les BRICS : un modèle ?
Concentration et concurrence internationale
Le financement du capital

2.2- Analyse des sujets

Concernant les sujets proposés :

- Ils étaient ancrés dans des problématiques factuelles qu'elles soient récentes ou plus anciennes ;
- Ils ne pouvaient être traités en l'état en reprenant tout ou partie d'un document existant

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

En outre, l'étendue des sujets a sciemment été définie pour qu'aucun candidat ne se retrouve sans argument lors de son passage.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Le jury regrette que certains candidats aient abusivement remodelé leur sujet afin de le faire correspondre à des fiches, des documents dont ils disposaient. Par exemple, le sujet « Faut-il se réjouir de l'absence d'inflation ? » est trop souvent devenu « Les banques centrales doivent-elles chercher à stabiliser les prix ? ». Or, exposé ainsi, le sujet était complètement dénaturé. Cela a conduit certains candidats à ne parler que des objectifs des banques centrales. Cette attitude a été sanctionnée par le jury car le sujet était alors vidé de sa substance.

Par ailleurs, quelques candidats proposent des paraphrases d'ouvrages. Outre le fait que bien souvent cela ne répond pas vraiment au sujet, les candidats ne maîtrisent que rarement les concepts énumérés. Par exemple, sur le sujet « E-commerce et équilibres de marché », trop de candidats ont jugé bon de réciter des extraits d'ouvrage dans des parties entières sur la concurrence pure et parfaite, le surplus, puis le tableau de Stackelberg… sans chercher à faire le lien avec le E-commerce. Et pour ceux-là, les définitions des concepts de surplus, de prix… n'étaient pas très claires.

Les candidats doivent également actualiser leurs connaissances. Par exemple, le sujet « Le partage salaire-profit » a donné lieu à des exposés d'un autre temps. Il était indispensable de distinguer le travail selon le niveau de qualification, de rappeler que les fonds de pension aux Etats-Unis permettaient le financement des retraites des salariés… Les analyses simplistes et manichéennes n'ont pas été valorisées par le jury.

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

3.2- Commentaires sur la forme

Dans l'ensemble, les candidats respectent les attentes du jury puisqu'ils proposent une introduction ponctuée par une problématique, qui est suivie d'un plan structuré en deux parties. Les quelques rares candidats qui se sont risqués à proposer un plan en trois parties avaient bien souvent une partie de leur exposé qui ne répondait pas au sujet proposé.

Les lauréats du concours sont amenés à devenir des enseignants du second degré. A ce titre, il n'est pas acceptable que certains d'entre eux se contentent de lire leurs notes entièrement rédigées sans faire le moindre effort de communication.

Par ailleurs, nous invitons les candidats à relire leurs diapositives avant leur passage à l'oral. Les fautes d'orthographe pourraient aisément être évitées en utilisant les correcteurs disponibles dans leur suite logicielle. De plus, il faut être attentif à la ponctuation car celle-ci peut changer la signification de la problématique ou des titres. Enfin, les problématiques ou les titres trop longs sont bien souvent si mal rédigés qu'ils n'ont plus aucun sens dans la langue française.

Le jury essaie toujours de faire preuve de bienveillance. Malgré cela, certains candidats perdent leurs moyens soit au cours de l'exposé, soit lors de la phase de questions. Or, cette épreuve orale n'est pas l'occasion pour les interrogateurs de les soumettre à la « question ». Il faut donc rester concentré-e sur son propos et tenter de construire une réflexion logique et structurée.

L'humilité est aussi une qualité attendue d'un enseignant. Il est préférable de dire sans détour que l'on ne connaît pas la réponse à une question posée, plutôt que d'énoncer avec un ton péremptoire une affirmation totalement erronée.

4. Conseils aux candidats

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

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

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

- Economie et Management
- Trésor Eco, http://www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-eco, direction générale du Trésor
- La documentation française : Problèmes économiques, Cahiers français, Economie et prévision…
- Revue économique, Revue d'économie politique, Cahiers d'économie politique....

Nous reprenons également les conseils qui ont été proposés en 2016 car ils n'ont pas été appliqués par une majorité de candidats.

Analyse du sujet

Les candidats doivent décortiquer le sujet qui leur est proposé. Il faut en comprendre les enjeux et proposer une problématique sans dénaturer le sujet initial.

La construction de l'introduction

Même s'il n'existe pas de modèle unique de ce que doit être une bonne introduction, il est possible de dire qu'elle résulte d'un arbitrage que le candidat se doit de mener. En effet, elle doit être suffisamment précise pour comprendre la signification des termes du sujet, et en identifier les enjeux. Mais il ne faut pas tomber dans l'excès inverse, et déflorer le sujet dès l'introduction. Le risque d'arguments redondants serait bien trop important, et le jury peut être amené à penser que le reste du travail est superflu.

Les arguments mobilisés

Les documents auxquels le candidat a accès doivent permettre de ne retenir que les arguments les plus pertinents pour le sujet. De plus, il faut être en mesure de mettre en perspective les principaux concepts et mécanismes identifiés, ce qui suppose de ne pas découvrir le contenu des documents lors de la préparation en loge.
En outre, le jury souhaite rappeler aux candidats que leur exposé doit répondre précisément au sujet qu'ils doivent traiter. Il est donc vivement déconseillé de reprendre un éventuel corrigé qui leur aurait été distribué lors de leur préparation au concours.
Enfin, même s'il existe des auteurs ou théories très en vogue (Thomas Piketty, théorie de la croissance endogène…), ils ne peuvent être utilisés pour l'ensemble des sujets proposés.

La structure de l'exposé

Un oral ne peut être un simple catalogue d'auteurs ou une succession d'arguments sans cohérence d'ensemble. Les candidats doivent définir une trame qu'ils suivront lors de leur passage. Cette logique doit être évidente pour le jury, et elle va rendre l'ensemble plus clair et plus rigoureux.
Concernant le plan, il est préférable d'éviter les intitulés de parties de type « manuel de cours » qui pourraient être utilisés quel que soit le sujet. Mais cela ne signifie pas non plus qu'il faille tomber dans l'excès inverse en proposant des titres trop longs qui alourdiront la présentation, au risque de perdre le sens de son propos.

La durée de l'exposé

Lors de leur oral d'économie, les candidats disposent de 40 minutes maximum pour présenter leurs éléments de réflexion. Puis, le jury leur pose des questions durant vingt minutes.
Il est important de noter que ces 40 minutes d'exposé ne doivent en aucun cas constituer un objectif. A trop vouloir délayer ses propos, on prend le risque de perdre en pertinence et de perdre une partie de l'attention des membres du jury.

La place des faits économiques

Il est nécessaire et attendu d'illustrer chacun des arguments par une donnée, une tendance, un fait historique… Ces illustrations proviennent d'organismes de recherche et/ou de collecte de données (Banque Mondiale, FMI, CEPII, INSEE, OCDE…), de manuels d'histoire des faits économiques, ou bien encore d'analyses conjoncturelles.
Les candidats doivent être en mesure de situer le contexte historique et économique des œuvres économiques les plus importantes. Mais il est aussi indispensable de connaître les principaux évènements économiques qui se sont produits depuis le début du vingtième siècle, ainsi que les grandes tendances depuis la première révolution industrielle.
Toutefois, ces faits ne sauraient constituer des arguments en tant que tels. Aussi, il est indispensable que chaque idée s'appuie sur un concept ou un mécanisme plus général.

Concernant les graphiques

Les candidats doivent maîtriser les graphiques fondamentaux de l'analyse économique. Par exemple, il est nécessaire de savoir représenter les effets de chocs exogènes sur l'offre et la

demande dans un marché en concurrence pure et parfaite, une situation de trappe à liquidité, un équilibre général dans une économie d'échange à deux biens et deux agents…

Les réponses aux questions

Lorsqu'un candidat ne connaît pas un mécanisme, le jury peut s'appuyer sur une série de questions pour l'aider à le retrouver et/ou à le comprendre. Il est alors essentiel de ne pas subir cette phase, mais au contraire d'en comprendre la logique pour mieux cerner les attentes du jury.
Il est préférable de ne pas répondre à une question en mobilisant un argument déjà évoqué durant l'exposé. Il est alors presque certain que vous n'avez pas très bien compris la question qui vous était posée.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats de la session 2017

	2014	**2015**	**2016**	**2017**
Nombre de candidats	51	67	61	60
Distribution des notes				
Moyenne	7,47	6,84	7,54	7,37
Note la plus élevée	18	16	17	17
Note la plus basse	1	1	1	1
Répartition des notes en %				
Inférieures à 5	23,5 %	35,8 %	32,8 %	28,33 %
Entre 5 et 9,5	54,9 %	38,8 %	39,3 %	46,67 %
Entre 10 et 13,5	11,8 %	20,9 %	9,8 %	13,33 %
Égales ou supérieures à 14	9,8 %	4,5 %	18,1 %	11,67 %

Les résultats sont en baisse par rapport à l'année précédente. Les notes supérieures à 14 diminuent nettement contrairement à celles inférieures à 10, ce qui n'est qu'en partie compensé par l'augmentation des notes entre 10 et 13,5. L'écart se maintient entre la note la plus basse et la plus élevée.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

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

Les thématiques suivantes ont été proposées :
- la gestion des expatriés et la communication interculturelle chez Vallourec,
- la responsabilité sociale de l'entreprise dans une société d'assurance,
- la transformation digitale dans une entreprise agro-alimentaire,
- la gestion des démissions chez un éditeur de logiciels,
- le management en situation extrême et les risques psychosociaux au Bataillon des Marins-Pompiers de V. (BMPV),
- la gestion des accidents du travail des dockers d'une entreprise espagnole installée au Maroc

- le management des ressources humaines de l'hôtel Grande Belleza.

Ces sujets permettent aux commissions d'évaluer les candidats sur leurs capacités à :
- définir des concepts et poser une problématique cohérente dans le champ de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- utiliser et maîtriser des cadres théoriques récents adaptés aux problématiques de l'administration et de la gestion des ressources humaines,
- argumenter et contextualiser des solutions opérationnelles,
- structurer une démarche pertinente dans le contexte proposé,
- démontrer des qualités communicationnelles, notamment l'écoute, lors de la présentation et des questions.

En outre une question sur les valeurs de la République est posée en fin d'entretien.

2.2- Analyse des sujets

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

Le ou la candidat(e) est souvent positionné(e) comme consultant(e). Cette posture favorise surtout une prise de recul cohérente avec le concours de l'agrégation.

Chaque sujet induit un ensemble de problématiques possibles d'administration et de gestion des ressources humaines. Les commissions évaluent notamment la cohérence de la démarche présentée dans le champ disciplinaire de cette épreuve, à savoir l'administration et la gestion des ressources humaines.

Le candidat ou la candidate doit être prêt(e) à traiter toute sorte de cas d'entreprise : publique ou privée, nationale ou internationale, PME ou grande entreprise. Des réponses contextualisées sont à cet égard primordiales.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Comme l'année précédente, la grande majorité des candidats a présenté des exposés problématisés et structurés, avec généralement un plan en deux parties et deux à trois sous-parties.

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

définir les mots clés, qui sont mobilisés dans l'exposé. Enfin, les problématiques et les plans proposés sont parfois confus (il est important d'éviter les intitulés trop longs ou standardisés).

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

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

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

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

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

3.2- Commentaires sur la forme

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

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

Par ailleurs, la qualité des supports qui sont mobilisés par les candidats (pertinence, clarté, forme dont l'orthographe…) est prise en compte. Les supports apportant des éléments d'explication et de compréhension doivent être privilégiés par rapport aux supports plus descriptifs (par exemple, la fiche d'identité de l'entreprise), qui ont été mobilisés par de nombreux candidats. Enfin, les supports doivent être lisibles et ne pas être trop chargés.

Au cours des échanges avec les membres du jury, les candidat(e)s doivent toujours s'interroger sur le sens et la portée des questions posées. En effet, certaines questions appellent des réponses concises quand d'autres nécessitent des développements plus approfondis.

Les candidat(e)s doivent savoir que les membres du jury ne cherchent pas à les piéger et que les questions posées ne sont pas précédées, dans leur esprit, de réponses préconstruites. La nature des questions est aussi variable (éclaircissements sur la présentation, vérification de connaissances sur des cadres théoriques, principes de base de la GRH ou éléments calculatoires etc.) sans que cela n'augure de l'évaluation finale. Ces questions doivent être comprises comme des incitations à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée. Ce que les candidats perçoivent peut-être comme un entretien, ou au pire comme un interrogatoire, n'est rien d'autre qu'une invitation à un échange tour à tour intellectuel ou pragmatique.

4. Conseils aux candidats

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

- la réponse organisée au questionnement de la problématique.

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

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

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

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

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

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

5. Exemple de sujet

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

Cas VALLOUREC

VALLOUREC est le leader mondial des solutions tubulaires (tuyaux) destinées principalement aux marchés de l'énergie (pétrole, gaz, énergie électrique, etc.). Avec plus de 20 000 salariés et une présence dans plus de 20 pays, VALLOUREC propose à ses clients des solutions innovantes. Pour cela, le groupe s'appuie sur ses six centres de recherche et développement dans le monde et sur plus de 500 ingénieurs et techniciens pour maintenir son leadership technologique. Pour le marché du pétrole et du gaz, VALLOUREC conçoit et développe une ligne complète de produits incluant des tubes sans soudure destinés aux opérations de forage, des tubes pour conduite (pipe-line) et des tubes destinés à l'équipement des puits de forage dans des conditions extrêmes (haute pression, haute température, environnements corrosifs, etc.). Pour accompagner la croissance des marchés de l'énergie, VALLOUREC mène une stratégie ambitieuse de développement local avec de nouvelles implantations au Brésil, aux Etats-Unis, au Moyen-Orient et en Chine.
Les résultats de 2016 sont toutefois marqués par une chute importante des volumes : le CA est de 693 millions d'euros sur le trimestre 3, en baisse de 20,5% par rapport au trimestre 3 de 2015. Des mesures ont été prises pour contrer cette baisse. Ainsi, les effectifs ont été amputés de 3 500 postes soit - 14 % par rapport à l'année dernière.

Dans ce contexte peu florissant, l'annonce en novembre 2016 de la signature d'un nouveau contrat cadre de 5 ans avec Total a été vue comme une réelle bouffée d'oxygène. VALLOUREC travaille avec le pétrolier français depuis des années mais ce contrat cadre conforte le groupe français dans sa stratégie. Dans l'optique de ce partenariat, **VALLOUREC a d'ailleurs annoncé avoir remporté** *« un important contrat pour le projet Kaombo exploité par Total E&P Angola en offshore ultra profond* **». L'entreprise livrera 27 000 tonnes de solutions tubulaires pour équiper des puits à des profondeurs d'eau comprises entre 1400 et 2000 mètres, permettant d'exploiter des réservoirs jusqu'à 5000 mètres de profondeur.** Situé à 150 km au large des côtes angolaises, le champ de Kaombo est l'un des plus grands projets exploités par Total dans cette zone, *« les conditions de forage y sont particulièrement difficiles »*, précise le communiqué. Le projet Kaombo comporte 59 puits forés dans des géologies variées et complexes. Ce contrat nécessite la présence des salariés de VALLOUREC sur place, dans un cadre d'expatriation. Ils devront collaborer étroitement avec les salariés angolais car, comme l'annonce Total, *« ce projet a un ancrage local particulièrement fort : environ 14 millions d'heures travaillées en Angola sont prévues, un niveau encore jamais atteint dans ce pays ».*

Le groupe VALLOUREC est habitué à la gestion de ce type de situation. Toutefois le contexte économique compliqué et la situation géopolitique tendue, l'amènent à repenser de manière plus rationnelle sa gestion des expatriés. François Curie, le directeur des ressources humaines du groupe, entend faire de ce contrat un laboratoire d'expérimentation destiné à trouver des solutions pouvant ensuite être appliquées à plus grande échelle aux expatriés des autres sites du groupe.

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

Vos missions :

1. **Il vous est demandé de proposer au DRH de VALLOUREC un plan d'action permettant de repérer et de renforcer les compétences nécessaires à la réussite de l'expatriation de ses salariés en Angola.**
2. **Il vous est également demandé de réfléchir aux outils pouvant être utilisés pour favoriser la communication interculturelle entre les expatriés français et les salariés nationaux du site d'accueil.**

Annexe 1 : La carte des implantations de VALLOUREC

Source : site Internet Vallourec

Annexe 2 : Témoignage de Sophie, salariée expatriée en Angola
À 23 ans, Sophie est devenue métreur sur le chantier Total en Angola. Salariée de Vallourec, elle retrace les avantages et les inconvénients de son statut. Selon les mois, elle gagnait entre 2 200 euros et 2 700 euros net et touchait en plus une prime de déplacement de 32 euros par jour. Sophie travaillait tous les jours de la semaine, sauf le dimanche. L'entreprise lui donnait en plus 30 euros par jour, dimanche inclus, « pour vivre ». Avec 3 400 euros par mois, elle était là-bas l'employée la moins bien payée de sa boîte. En comparaison, un chef d'équipe angolais employé par une entreprise locale sur le même chantier touchait 400 euros par mois. En tant qu'expatriée, elle a eu droit à de nombreux avantages grâce à son entreprise, qui payait son logement et tous ses autres frais, du pressing à l'ouvre-boîte en passant par les transports. **Son forfait téléphone de 60 euros par mois était aussi payé par l'entreprise, ainsi que sa mutuelle ou ses billets d'avion.** Sophie est rentrée une fois chez elle en France, et elle a fait venir son fiancé une fois. À chaque fois, les billets d'avion ont été payés par l'entreprise, en classe affaires. Selon Sophie, un tel billet coûte entre 4 000 et 5 000 euros. Ses d**éjeuners sur le chantier étaient payés par l'entreprise** « *Sinon, les jours où je n'étais pas sur le chantier, je dépensais 3 euros pour un poulet-riz, le plat de base soit 100 euros d'alimentation par mois.* ». **Ses loisirs et ses sorties lui ont couté environ 100 euros par mois.**
Mais Sophie a été écœurée par le comportement de certains collègues expatriés d'autres entreprises sous-traitantes. Elle n'est pas tombée sur ce qu'il se fait de mieux chez les expatriés. Un soir, elle et ses collègues ont été invités chez des Angolais. Les femmes avaient cuisiné pendant six heures : « *Certains de mes collègues ont eu un comportement machiste et colonialiste vraiment déplorable. Ils se sont plaints de la nourriture, n'ont remercié personne, alors qu'ils étaient invités.* ». De plus le dialogue avec les salariés nationaux est souvent conflictuel. Les conflits naissent d'ailleurs très souvent d'incompréhensions et de mésententes liées à des situations de communication mal maitrisées.

Annexe 3 : La vie en Angola pour les expatriés.
Plus de dix ans après la fin d'une guerre de près de 30 ans, l'Angola est un pays **en pleine mutation.** Particulièrement bien doté en ressources minières, diamantifères et pétrolières, l'Angola connait **une forte croissance économique**.
La ville de Luanda est un **immense chantier** où les constructions neuves poussent comme des champignons. Les routes font également l'objet de travaux réguliers.
Alors qu'on ne s'aventurait guère en dehors de Luanda au lendemain de la guerre, les expatriés apprécient aujourd'hui les week-ends à l'extérieur de la capitale, même si **les embouteillages sont souvent nombreux** à l'entrée de Luanda le dimanche soir, pour regagner leur domicile.
Un des points noirs de l'Angola reste **la cherté de la vie**. Le coût du logement est incroyablement élevé au centre de Luanda, pour des maisons individuelles pas toutes au standard européen, avec souvent pas ou peu de jardin. Mais les immeubles neufs et bien équipés sont de plus en plus nombreux et viennent combler le manque. **La nourriture est également très chère** : soit on se résigne à payer les yaourts français et la pâte feuilletée 3 ou 4 fois plus cher qu'en France, soit on finit par faire beaucoup de choses soi-même, soit on n'hésite plus à faire trois magasins différents pour faire ses courses de la semaine et acheter au moins cher, ou l'on adopte tour à tour chacune des trois options…
Si on n'appartient pas à une entreprise qui dispose de ses propres infrastructures et facilités, il faudra quelques semaines pour connaître les endroits où manger, les plages les plus propres et les lieux d'activités pour les petits et les plus grands. Mais avec un peu de temps et un peu d'argent, **on peut faire beaucoup de choses aujourd'hui dans la capitale**. Sports nautiques, golf, danses en tous genres, fitness, équitation même, musique, actions caritatives, etc.
On dispose d'autant plus de temps pour s'adonner à ce genre d'activités que la plupart des expatriés disposent de « personnel de maison » : femme de ménage, parfois nounou, jardinier, souvent chauffeur. Il faut savoir, néanmoins, que **le conjoint qui souhaite travailler aura sans doute des difficultés à le faire**. Les visas de travail ne sont habituellement pas octroyés. Sauf circonstances particulières, un étranger ne peut occuper un poste qu'un Angolais pourrait occuper. Les expatriés qui n'en sont pas à leur première expatriation trouvent souvent qu'il n'est pas forcément très simple de vivre en Angola, par comparaison avec d'autres pays d'Afrique tels que le Sénégal, le Gabon ou le Togo. La communauté francophone est peu nombreuse en regard des **plus de 6,9 millions d'habitants de la ville de Luanda** (1680 Français inscrits au consulat

en septembre 2016) et on peut se sentir un peu « perdu » au début. Pour autant, si on prend la peine d'approcher la communauté angolaise et internationale, on peut tirer bénéfice de l'expérience.

Annexe 4 : Des expériences d'échanges interculturels

- **Expérience 1 :**

Un professionnel de Dakar participait cette semaine à l'une des **formations en Commerce International** a témoigné de son expérience professionnelle avec les français.
Question : *Quelles sont, à votre avis, les principales qualités qui manquent aux français lorsqu'ils négocient en Angola ?*
Réponse : Il faut être relax et aimer les gens, aller vers les autres. Patience, patience, soyez relax !
Q : *C'est-à-dire ?*
R : Les français arrivent, ils sont trop pressés. Ils attaquent directement, ça ne marchera jamais comme ça. Non, ça ne peut pas marcher comme ça.
Q : *Quand vous semble-t-il opportun de commencer à négocier ?*
R : En ce qui me concerne, le deuxième jour. Car le premier jour, nous allons apprendre à nous connaître. Nous allons manger ensemble. Je vais leur faire visiter le pays, les présenter à certains membres de ma famille. La famille est essentielle en Angola.
Q : *Et si un français brûle ces étapes et entre directement dans le vif de la négociation ?*
R : Je vais me sentir très vexé. Est-il venu uniquement pour le contrat ? S'il n'y avait pas le contrat, il ne s'intéresserait pas à l'Angola et à la culture angolaise.

Comment décrypter ce témoignage ?

- Établir une relation personnelle avec un collègue, client avant de faire des affaires avec cette personne est primordial. Il est essentiel de prendre le temps de mieux se connaître, de créer un lien de confiance avant de parler affaires. Les relations interpersonnelles sont déterminantes dans la société angolaise. Lors d'une première rencontre avec un Angolais, posez des questions en montrant votre intérêt sur son pays et sa culture,

- Patience et ténacité sont incontournables : le temps est circulaire en Angola. En Afrique, le temps, n'est pas celui de l'horloge, mais plutôt celui des saisons, de la succession du jour et de la nuit. La vie passe à son rythme, sans rapport avec celui saccadé des pays occidentaux. Le temps est dans l'instant. Les choses, si elles doivent se faire, arriveront à leur heure,

- La relation au travail : L'entreprise en Afrique est fondée sur une conception familiale. L'entreprise est une entité au service de la communauté. Le travail n'est pas considéré comme une contrainte mais comme partie intégrante de la vie d'adulte. Ainsi, l'ambiance et l'atmosphère qui y règnent sont essentielles. L'employé s'y sent comme dans sa famille.

- **Expérience 2 :**

Voici quelques mois, un nouveau manager français, arrive sur place pour diriger l'équipe. Très soucieux de bien faire, il a préparé une présentation Powerpoint afin de se présenter et d'expliquer sa stratégie à l'équipe.
Il commence sa présentation à 11 h 30 pour une durée prévue d'1 h 30. Vers midi, il remarque que l'attention de son auditoire se relâche sensiblement. L'agitation augmente jusqu'à 12 h 10. C'est alors que l'employée la plus âgée et la plus ancienne l'interrompt. Elle prend la parole au nom du groupe. « *Veuillez m'excuser, Monsieur, ce n'est pas pour être impolie mais vous avez commencé votre réunion à 11 h 30, ce n'est pas idéal pour nous. Nous faisons notre pause déjeuner et la sieste de 12 h 15 à 15 h 00. Nous reprenons le travail à 15 h 00 jusqu'à 18 h 00 - 19 h 00* ».
Le manager est devenu rouge de confusion et les employés ont commencé à quitter la réunion pour leur pause de la mi-journée.
Quelques jours plus tard, il demande à cette salariée devant l'ensemble de l'équipe : « *Puis-je te voir dans mon bureau ?* »
L'ensemble du personnel et la salariée concernée ont été très choqués par ce tutoiement. Dans ce contexte, il est vécu comme un grave manque de respect envers cette employée en poste dans l'entreprise depuis plus de 25 ans.

Le manager s'est vu rappelé à l'ordre par son employée : « *Monsieur, ce n'est pas une manière de me parler. Nous allons d'abord apprendre à nous connaître. Je ne vous connais pas encore. Aussi, à l'avenir, je vous remercie de ne plus me tutoyer* ».
L'une des règles d'or pour les occidentaux est d'éviter toute familiarité, particulièrement en public ou en groupe. Un dicton africain dit que « la familiarité engendre le mépris ».
Sources : certaines annexes ou données sont inspirées ou extraites de plusieurs blogs relatifs à la vie en Angola : Laure Vigliano, « Les News de l'Export » ou le Blog « La vie en Angola » ainsi que d'un article de Médiapart. Certaines données réelles ou appellations ont été modifiées.

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

OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

ÉPREUVE D'ADMISSION

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de candidats ayant composé : 64	
Distribution des notes	
Moyenne	8,96
Note la plus élevée	19
Note la plus basse	2
Écart-type	4,32
Répartition des notes	
Inférieures à 5	13
Comprises entre 5 et moins de 10	23
Comprises entre 10 et moins de 14	17
Égales ou supérieures à 14	11

Les résultats des épreuves d'admission présentent une grande hétérogénéité des notes attribuées. La moyenne et l'écart type sont plus élevés qu'à la session 2016 dont la moyenne et l'écart type étaient respectivement de 7,17 et 3,8.

2. Les sujets

2.1- Présentation des sujets

Les sujets présentent généralement une dominante (contrôle de gestion, comptabilité approfondie, audit, consolidation ou finance) mais convoquent des notions issues des autres disciplines. Ils sont formulés sous forme de questions comprenant un ou plusieurs cas pratiques à résoudre associés à des extraits de revues professionnelles ou académiques.

9 sujets ont été tirés au sort :
1 - Surcapacités de production des entreprises et outils de mesure des coûts liés à ces surcapacités ;
2 - Economie circulaire et décisions de gestion ;
3 - La valeur et le prix d'une entreprise peuvent-ils être différents ?
4 - Le financement en capital par le CROWDFUNDING : motivations, pertinence des méthodes d'évaluation et des théories financières sous-jacentes ;
5 - Les PME face à leurs choix d'investissement ;
6 - Quels sont les enjeux liés à la comptabilisation des écarts d'acquisition dans les comptes consolidés ?
7 - Les normes comptables permettent-elles de définir une politique comptable intégrant la RSE ?
8 - Du gouvernement par les lois à la gouvernance par les nombres : l'essor des usages normatifs ;
9 - Consolidation et analyse des états financiers des groupes.

2.2- Analyse des sujets

L'épreuve est composée d'une présentation d'un exposé par le candidat et d'un entretien avec le jury durant lequel une question relative aux valeurs de la République est posée.

Les meilleures prestations ont conjugué une résolution du cas pratique intégrée à un exposé montrant que le candidat a compris le sujet, le maîtrise et répond de manière claire et précise aux questions du jury. Il est donc indispensable de poser une problématique et d'y répondre grâce à un plan articulé en utilisant les questions du cas pratique comme illustration. Les candidats doivent structurer leur réflexion et montrer qu'ils peuvent développer des concepts permettant d'aborder le sujet à un certain niveau de généralités, tout en étant capables de les décliner et de les illustrer avec les questions posées dans le cas pratique. Cela n'implique pas forcément de traiter les questions dans l'ordre proposé si une organisation différente donne sens à la démonstration du candidat. Les agrégatifs qui ont réussi cette articulation ont obtenu les meilleures notes. Ceux qui se sont contentés d'une présentation conceptuelle du thème en ignorant le cas pratique ou en le traitant partiellement n'ont réalisé qu'une partie de la prestation attendue. Il en est de même des candidats qui se contentent de résoudre le cas sans l'intégrer dans une réflexion plus large.

La très grande majorité des candidats a choisi de présenter sa réflexion sous format numérique en utilisant les moyens techniques à disposition. Les candidats respectent le temps qui leur est imparti pour la présentation, avec souvent des exposés de 20 à 30 minutes (le.la candidat.e dispose de 40 minutes maximum). Dans certains exposés, les candidats ont mal présenté les calculs (résultats donnés oralement sans aucun détail).

Le jury rappelle que les candidats ne doivent mentionner ni leur provenance géographique, ni leur provenance professionnelle. Les échanges avec le jury ne doivent pas être l'occasion pour les candidats de renvoyer les questions au jury. Ils ne doivent pas non plus monopoliser la parole.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Surcapacités de production des entreprises et outils de mesure des coûts liés à ces surcapacités.

Ce sujet aborde la problématique des surcapacités de production des entreprises et les outils de gestion permettant d'en mesurer les coûts. Un cas pratique était proposé permettant de s'interroger sur les situations de surcapacités (goulets d'étranglement…) et sur diverses conséquences : influence sur les coûts des produits, sur la recherche de productivité. Il permettait aussi d'aborder le volume critique de production, l'analyse marginale pour utiliser des capacités inemployées ainsi que la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes et l'analyse des écarts notamment le calcul de l'écart d'activité.

Un texte sur la situation des surcapacités industrielles en Chine permettait aussi de s'interroger sur les diverses causes occasionnant ces situations de surcapacité.

Prestations des candidats :

Peu de candidats ont fait montre d'une bonne maîtrise des outils de base du contrôle de gestion. Assez peu ont su construire un plan structuré pour répondre à une problématique bien présentée.

Aucun candidat n'a évoqué les causes occasionnant des situations de surcapacité, peu ont abordé les conséquences et ceux-là n'ont su en citer que quelques unes.

La notion de variabilité (ou de fixité) des charges semble connue mais la relation de proportionnalité (ou son absence) avec une unité de mesure de l'activité n'est pas toujours bien énoncée ou bien comprise. Seul le niveau de production est pris en compte comme mesure de l'activité et ce pour toutes les fonctions de l'entreprise.

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

3.2 - Economie circulaire et décisions de gestion

Le sujet cherchait à rapprocher le calcul de coûts de la problématique de l'économie circulaire.

Le cas proposé amenait à réfléchir sur le traitement des déchets et produits résiduels qui, du fait de la mise en place d'un recyclage, devenaient des produits finis vendus.

Il s'agissait d'une exploitation ostréicultrice qui mettait en place une activité de traitement des huîtres déclassées. Celles-ci au lieu de continuer à être acheminées à l'incinérateur étaient broyées et séchées pour servir de compléments alimentaires aux poules.

Dans une première partie, on calculait le coût de production des huîtres en tenant compte de l'élimination des déchets à l'incinérateur.

Dans une seconde partie, grâce à des investissements supplémentaires et donc des coûts additionnels, on traitait les huîtres déclassées qui pouvaient ainsi être vendues aux éleveurs de volailles. Il fallait calculer dans ces conditions le coût de revient des huîtres et celui des compléments alimentaires. Un calcul de rentabilité était demandé sur les équipements achetés financés par une aide de l'ADEME et un prêt OSEO.

Un plan possible pouvait être dans une première partie l'approche du modèle traditionnel linéaire et dans une seconde partie celle du modèle durable, à savoir celui de l'économie circulaire. On pouvait alors raccrocher les différentes questions et différents calculs aux parties concernées.

Prestations des candidats :

Parmi les difficultés rencontrées par les candidats, certains ont eu du mal à cerner la définition de l'économie circulaire en dépit du fait que la loi de transition énergétique était fournie en annexe pour définir celle-ci.

Peu ont réalisé les calculs de rentabilité sur l'investissement ainsi que les calculs de prix minimum pour rentabiliser la production des compléments alimentaires.

3.3 - La valeur et le prix d'une entreprise peuvent-ils être différents ?

Le sujet propose de déterminer les valeurs de deux entreprises appartenant au même secteur d'activité – la distribution automobile – dans le cas d'une cession et dans le cas d'une introduction en bourse. Il amène les candidats à mobiliser des méthodes de valorisation adaptées aux deux contextes, à apprécier notamment le goodwill et à caractériser le processus qui aboutit à la fixation d'un prix. Les perspectives de marché, les informations sectorielles et les informations financières sur les deux sociétés étaient communiqués en annexes.

Présentation des candidats :

Un certain nombre de candidats appréhende mal les hypothèses qui fondent les différentes méthodes d'évaluation des entreprises ce qui n'a pas permis un recul suffisant sur les valeurs obtenues.

Les candidats ne sont pas toujours parvenus à donner du sens aux évaluations obtenues, notamment le goodwill, pour partie en raison d'une analyse insuffisante des données comptables et financières fournies en annexe.

Le sujet invitait à distinguer valeur et prix, à comparer différentes méthodes de valorisation dans différents contextes et à interroger les paramètres et les hypothèses qu'elles intègrent.

3.4 - Le financement en capital par le CROWDFUNDING : Motivations, pertinence des méthodes d'évaluation et des théories financières sous-jacentes

Deux cas de start-up étaient proposés pour réaliser un exposé sur ce thème récent et connaissant un succès important malgré des montants en jeu encore faibles.

Les candidats devaient à la fois traiter des motivations de ce financement pour une entreprise et ou pour les investisseurs mais aussi l'applicabilité des méthodes d'évaluation et la « validité » des théories financières.

Parmi les motivations pour recourir à l'*equitycrowdfunding*, on peut mentionner la difficulté de trouver des financements classiques, la volonté de se faire connaître, l'accompagnement grâce à la plateforme d'*equitycrowdfunding*.

Le risque d'une activité innovante, la jeunesse de l'entreprise, l'absence de cotation remettent en cause les méthodes d'évaluation classiques (méthode des multiples boursiers.).

Appréhender le rôle de l'*equitycrowdfunding* dans la gestion de l'asymétrie d'information entre investisseurs et fondateurs de l'entreprise.

Qu'en est-il de la relation entre rentabilité et risque et de la théorie du financement hiérarchique dans le comportement de la foule ?

La résolution des cas doit être intégrée au développement et ne doit pas faire l'objet de parties spécifiques, les questions peuvent donc être traitées dans le désordre selon le déroulement de l'exposé.

Les candidats ont très mal appréhendé la pertinence des méthodes d'évaluation et des théories financières sous-jacentes.

3.5 - Les PME face à leurs choix d'investissement

L'objet du sujet était de recenser les critères de sélection des investissements dans les PME, à la fois financiers et non financiers et d'étudier également leur pertinence et leurs limites éventuelles.

Le sujet comportait un cas pratique invitant le candidat à mettre en œuvre les critères financiers simples tels que la VAN ou le TRI mais également les critères globaux ainsi que ceux en univers probabilisable et incertain. Par ailleurs, un article synthétique issu de la littérature scientifique relatif aux options réelles, proposé en annexe, permettait au candidat d'étayer sa réflexion.

Un plan possible pour répondre à la problématique posée consistait à aborder, dans une première partie, la prépondérance des déterminants non financiers dans la décision d'investir pour une PME et, dans une seconde partie, à souligner néanmoins que les critères de sélection financiers pouvaient venir conforter les choix d'investissement à condition d'être correctement utilisés.

Prestations des candidats :

Les candidats ont éprouvé des difficultés à construire un plan structuré en lien avec la résolution du cas pratique. De plus, la problématique propre aux « PME » n'a pas souvent été prise en considération. Rares sont les candidats ayant mis en avant l'importance des déterminants non financiers dans la décision d'investir. Bien souvent, les candidats se sont contentés de réaliser un exposé des seuls critères de sélection financiers.

Le cas pratique a rarement été traité dans son intégralité, beaucoup de candidats ne maîtrisant ni les critères en avenir probabilisable (calculs d'espérances mathématiques et d'écarts-types), ni les

critères de sélection en avenir incertain empruntant à la théorie des jeux. En outre, l'article en annexe a été insuffisamment exploité.

3.6 - Quels sont les enjeux liés à la comptabilisation des écarts d'acquisition dans les comptes consolidés ?

Ce sujet aborde une question importante en consolidation liée à la comptabilisation des écarts d'acquisition (ou goodwill) et aux divergences entre les référentiels. Ce sujet comprenait une mise en équivalence de sociétés et une intégration globale. Il s'agissait pour l'essentiel de comptabiliser les écarts d'acquisition en référentiel français et international et d'intégrer la nouvelle réglementation européenne en la matière. Les bilans consolidés issus des différentes réglementations étaient communiqués en annexe, permettant alors d'apprécier les conséquences liées au choix d'un jeu de normes comptables.

Prestations des candidats :

Un certain nombre de candidats appréhende mal la construction des états consolidés rendant difficile le traitement du sujet qui invite à une prise de recul sur les choix comptables opérés en consolidation. Il est à noter qu'en la matière, les réglementations comptables (IFRS vs CRC 99/02) divergent.

Les candidats se sont trop souvent concentrés sur la comptabilisation des écarts d'acquisition sans apprécier les conséquences sur le bilan consolidé, pourtant communiqué en annexe et sans envisager les inéquités qui en résultent entre les groupes quant à l'accès au financement notamment. Très peu de candidats ont traité la question de la mise en équivalence d'une société du groupe.

Le sujet invitait donc à confronter les normes comptables, à analyser leurs conséquences sur différents agrégats du bilan et du compte de résultat, à apprécier l'incidence de ces normes sur l'image financière véhiculée par le groupe.

3.7 - Les normes comptables permettent-elles de définir une politique comptable intégrant la RSE ?

Ce sujet aborde le problème de la valeur et du prix de la nature et de leur intégration dans les nouvelles comptabilités dites environnementales. (voir ci-dessous, premier sujet mis en exemple).

Prestations des candidats :

L'ouverture proposée par le sujet a été correctement traité par certains candidats, à travers, entre autres la comptabilité concernant les quotas d'émission.

Par contre, les annexes ont été souvent sous-exploitées. Elles permettaient pour ceux qui étaient peu à l'aise d'avoir des informations pour savoir comment se saisir du sujet.

3.8 - Du gouvernement par les lois à la gouvernance par les nombres : l'essor des usages normatifs

Ce sujet aborde l'essor des usages normatifs dans la profession comptable qui vise à instaurer un climat de confiance pour les différentes parties prenantes. Il invite à une réflexion sur l'importance du contrôle interne pour attester la fiabilité des informations produites dans les états comptables tout en insérant ce contrôle dans la démarche d'audit du commissaire aux comptes, lui-même soumis au respect de certaines normes (NEP), trop souvent méconnues des candidats. De même, il est attendu une réflexion sur les principes comptables en vigueur notamment dans les constatations de provisions ou dépréciations. Ces calculs peuvent faire l'objet d'hypothèses de calcul parfois arbitraires avec pourtant une incidence sur les états comptables notamment sur le résultat de l'entreprise.

Prestations des candidats :

Certains candidats ont pu être déstabilisés par l'originalité du sujet. Cependant une bonne exploitation des annexes permettait la prise en main de la problématique. Ce sujet invitait à se questionner sur l'intérêt des normes en comptabilité et en audit et sur les limites qu'elles peuvent présenter.

3.9 - Consolidation et analyse des états financiers des groupes

Ce sujet aborde le problème de l'impact sur les états financiers des groupes de la consolidation (voir ci-dessous, second sujet mis en exemple), entre autres sur les indicateurs de performance des comptes de groupe de sociétés. Le candidat devait s'interroger sur les différences entre les référentiels quant à la notion de contrôle et sur ces conséquences sur le périmètre de consolidation et sur les méthodes de consolidation qui en découlent. Le candidat était invité à démontrer que, selon le référentiel applicable, la situation financière et la performance du groupe pouvaient considérablement divergées.

Prestations des candidats :

Si le problème du périmètre de consolidation est globalement bien traité par les candidats, la suite du sujet est souvent bien moins maîtrisée. Trop souvent, les candidats s'arrêtent à la technicité comptable sans en analyser les aboutissements sur le bilan et le compte de résultat consolidés et sur les principaux agrégats et ratios financiers.

4. Conseils aux candidats

Les conseils donnés aux candidats sont identiques à ceux rédigés l'année précédente. Ils doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant.

Lors de leur préparation à l'épreuve :

L'oral nécessite une préparation relativement identique à celle que le jury préconise pour l'écrit (cf. le rapport sur l'épreuve écrite). Un soin particulier doit également être apporté à la maîtrise des notions de base dans une perspective didactique, fondée sur une compréhension des concepts et de leur déclinaison. En particulier, le vocabulaire doit être maîtrisé, cette maîtrise étant un indicateur fort de celle du contenu.

Pendant la préparation de l'exposé, il est suggéré de :

- Se dire que, quel que soit le sujet, il y a toujours matière à réaliser une prestation convenable et ne pas se décourager.

- Prendre un temps de réflexion suffisamment important pour bien lire l'intégralité du sujet, en définir les termes, l'analyser, dégager une problématique, poser une question d'ensemble et concevoir le plan.

- Mobiliser des connaissances déjà peu ou prou intégrées. Une recopie d'ouvrages dont le contenu n'est pas maîtrisé, qui sera lue lors de l'entretien ne fera guère illusion.

- Lire attentivement les documents proposés en annexe qui guident la candidate ou le candidat dans la délimitation d'un sujet ou lui apporte des compléments d'informations dans des domaines complexes.

- Réfléchir à la résolution du ou des cas proposés.

Durant l'exposé, il est suggéré de :

- Capter l’attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves) ;

- Définir systématiquement les termes de l’énoncé du sujet proposé ;

- Poser une problématique en lien avec le sujet ;

- Développer un plan conforme à la problématique : un exposé structuré doit comporter une introduction, un plan en deux parties au moins et une conclusion.

- Réguler la durée de l’exposé : il n’est pas forcément utile d’utiliser tout le temps disponible.

- Recourir de manière rationnelle aux diapositives : Il est conseillé de présenter le plan d’ensemble dans une diapositive puis de le décliner. Les tableaux de calculs et les écritures peuvent être présentés sur des supports adaptés (tableur, bordereau de pré-comptabilisation, …).

- Considérer qu’il y a toujours matière à développer des aspects du sujet et de ne pas se déconsidérer dès le début de l’exposé.

Durant l’entretien, il est suggéré de :

- Utiliser le tableau pour, au besoin, répondre aux questions du jury ;

- Faire preuve d’une capacité d’écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;

- Expliciter ses affirmations et faire preuve d’un sens de la communication pédagogique [en termes de méthodologie, connaissance des concepts, maîtrise des techniques, suivi de l’actualité…]

Par ailleurs, il est conseillé aux candidats de travailler de manière investie l'épreuve d'économie et celle de management. En effet, les bonnes notes reçues pour certains à l'épreuve Comptabilité/Finance n'ont pas permis de compenser les mauvaises notes en économie et management. Ces deux dernières sont à considérer comme une base de culture générale nécessaire à l'enseignement de la comptabilité/finance.

5. Exemple de sujet

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

Premier sujet :

Lors du sommet de la Cop21, l’Ordre des experts-comptables a organisé des conférences sur la présentation de la comptabilité, comme outil de mesure des défis climatiques. Ces conférences labellisées Cop21, invitaient les chercheurs et experts-comptables à confronter leur démarche et à donner la parole aux entreprises qui s'étaient lancées dans des expériences novatrices.

L'objectif étant de donner une valeur et un prix à la nature et à intégrer ce prix dans de nouvelles comptabilités, dites environnementales.

Travail à faire :

En vous appuyant sur les annexes A et B, ainsi que sur la réalisation des dossiers 1 et 2, vous discuterez de la question suivante :

Les normes comptables permettent-elles de définir une politique comptable intégrant la RSE ?

Vous analyserez, selon les modèles retenus, les impacts des choix comptables sur la présentation des états financiers.

Annexe A : Profession comptable

Experts-comptables : Pour Philippe Arraou, président du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables : *« les entreprises, même les plus petites, sont de plus en plus attendues sur la transparence de leurs modes de fonctionnement et d'activité."*

Comptabilité verte : quel est le rôle de l'expert-comptable ?

« Or, la comptabilité est une façon d'enregistrer des informations, au départ financières mais qui peuvent porter sur tout autre type d'information. Cette technique peut donc être mise à la disposition d'une politique environnementale. Ces informations non-financières ne sont pas – encore – obligatoires pour toutes les entreprises ; leur qualité doit d'autant plus être garantie par un professionnel : les experts-comptables peuvent servir cette cause ».

Source : Ordre des Experts-comptables décembre 2015

Commissaire aux comptes

1. Une entité peut souhaiter confier à son commissaire aux comptes une intervention tendant au contrôle ou à la fiabilisation d'informations, dites ci-après « informations RSE », sur la manière dont l'entité prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités.

2. Pour les besoins de la présente norme, les informations RSE sont celles qui entrent dans le champ des informations visées à l'article R. 225-105-1 du code de commerce. Elles peuvent : être chiffrées ou qualitatives ; porter sur des éléments du contrôle interne de l'entité relatifs à l'élaboration et au traitement de ces informations.

3. La présente intervention, distincte de la mission de contrôle légal et exclusivement exécutée à la demande des entités, peut-être : la mission de l'organisme tiers indépendant prévue à l'article L. 225-102-1 du code de commerce ; d'autres travaux portant sur des informations RSE.

Source : NEP 9090 Prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre de diligences directement liées à la mission de commissaires aux comptes.

Annexe B : Vers une gestion comptable environnementale

Il existe dans le domaine de la **comptabilité environnementale (CE)** une opposition frontale entre deux grands modèles de comptabilité : le **modèle comptable en coût historique (CH)** et le **modèle comptable financier (CF) : Cette opposition mérite d'être soulignée car elle va revêtir une importance cruciale en matière de protection du capital naturel**

(CH) Premier principe : un profit ne peut être calculé et distribué que si le capital financier qui lui a « donné naissance » a été reconstitué chaque année (principe de conservation du capital financier)

- Cette reconstitution se fait par une charge d'amortissement qui opère un prélèvement obligatoire sur le profit annuel

• **Deuxième principe** : on ne peut distribuer un profit que s'il a été réalisé c'est-à-dire matérialisé par des ventes réelles (principe de réalisation)

• **Troisième principe :** tant qu'ils n'ont pas été vendus les actifs de l'entreprise sont évalués à leur coût d'acquisition ou de production (principe du « coût » historique)

(CF) Le premier principe fondamental est que la seule valeur économique du capital est sa valeur prix (et non sa valeur coût)

Le deuxième principe est l'absence du concept d'amortissement

• Les flux de trésorerie prévisionnels à actualiser sont donc calculés en l'absence de toute contrainte de reconstitution régulière du capital. Cette absence renforce le risque de prise de décisions préjudiciables à long terme. La conséquence fondamentale de ce principe est la prise en compte de profits potentiels généralement largement subjectifs dans la mesure des résultats.

La seconde conséquence est que par le processus d'actualisation avec des taux usuels de l'ordre de 10 à 15% la prise de décisions profitables à court terme est favorisée

• Le 3ème principe est l'absence de toute règle concernant la distribution des profits et/ou du capital. Il en résulte que des profits potentiels peuvent être distribués. Il en résulte même que le capital peut être distribué et consommé.

Nombre d'auteurs ou d'institutions appartenant au milieu des entreprises proposent des systèmes d'information (comptables ?) qui se limitent à une information quantitative notamment sur les émissions de gaz et les pollutions

• **Ces propositions ne constituent pas un modèle de conservation forte et ne remettent pas en cause le modèle financier dominant**

Le modèle CARE est une variante de la comptabilité en coût historique (CH)

C'est une Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement :

1 . Détermination de tous les input et output de l'entreprise sur l'environnement à l'aide d'éco bilans et de socio bilans ;

2 . Détermination des impacts de ces input et output sur l**e Capital Naturel et le Capital Humain**

3 . En cas d'impact, comparaison des input ou output avec des limites environnementales déterminées par des scientifiques à ne pas dépasser (sauf à altérer les fonctions environnementales) et détermination des écarts correspondants ;

4 . Détermination par la firme des meilleures mesures à prendre pour combler l'écart constaté ;

5 . Détermination des coûts de remplacement de ces mesures ;

6 . Intégration de ces coûts dans les charges du compte de résultat de la comptabilité traditionnelle en coût historique. Calcul du profit après prise en compte des coûts de renouvellement des fonctions environnementales

7 . Insertion au passif du bilan d'un fonds de renouvellement destiné à financer les dépenses correspondantes . Ce fonds est crédité par le débit de la charge de restauration : Ce n'est pas une

dette à l’égard des générations futures mais une obligation interne de la génération actuelle de réparer immédiatement sa destruction de capital.

Ce n’est pas non plus une provision si la dépréciation du Capital Naturel ou du Capital Humain est sûre.

Source : Jacques Richard université de Paris dauphine 2011

Dossier 1 : Problèmes environnementaux

Partie 1

Une société chimique procède à l'achat de quotas pour couvrir ses besoins liés aux émissions de gaz à effet de serre. Elle procède occasionnellement à des ventes de quotas afin d'optimiser ses coûts de production.

La société établit des comptes semestriels

Travail à faire (à l'aide de l'annexe 1)

1. Selon quel modèle économique la société doit-elle gérer ses quotas de CO2 ?

Quelle est la documentation appropriée lors de l'adoption de ce modèle économique ?

2. Après avoir défini l'autre modèle économique, préciser si les deux modèles économiques peuvent coexister ? Quelles sont les conséquences ?

3. Procéder aux enregistrements comptables afférents aux opérations réalisées au cours de chacun des semestres.

4. Procéder parallèlement au suivi hors-bilan de la comptabilité matière

5. Quelles sont les informations qui doivent figurer en annexe ?

Annexe 1

Ses stocks de quotas sont valorisés selon la méthode FIFO. Les éléments d'information au titre de l' exercice N sont les suivants

Exercice N	**Emission de CO 2**	**Achats de composants :**	**Ventes :**	**Cours de fin de période :**
		Quantités et PU (€)	**Quantités et PU (€)**	**PU (€)**
1er semestre	8000	10000 x 10		12
2e semestre	15000	13000 x 12	1000 x 17	19
Total	23000	23 000	1000	

Partie 2

La SAA est une société chimique spécialisée :

- dans la réalisation d'usine, de succursales et d'installations techniques.

- dans l'importation de produits chimiques

Elle a répondu à un appel d'offres portant sur l'installation d'une plate-forme de production de chimie lourde dont le but est de gérer sur une période de 20 ans ses besoins en matières premières et consommables, dont les coûts sont précisés en annexe 2

Pour la production de chimie lourde, des coûts ont été engagés dans le cadre de la réglementation Reach.

Travail à faire (à l'aide des annexes 2 et 3)

1. Les coûts liés à l'enregistrement et à l'autorisation d'une substance chimique dans le cadre de la réglementation « Reach » constituent-ils un actif ? Pourquoi ?

2. Procéder à l'enregistrement comptable de la plate-forme de production, du coût de démantèlement et des coûts d'enregistrement du produit chimique X au 1er janvier 2016.

3. Présentez le(s) ou les écriture (s) d'inventaire

4. Au regard des principes comptables, quelles sont les possibles remises en cause ?

5. au 31/12/ 2021, le coût de démantèlement est estimé à 1000 000 € : enregistrez les écritures nécessaires à cette date. Indiquez la dotation future pour l'amortissement de l'actif de démantèlement

6. Quelles seraient les écritures nécessaires au 31/12/2021, si le coût de démantèlement était de 200 000 € ?

Annexe 2

Eléments	Prix d'acquisition HT	Frais d'acquisition HT		Durée d'utilisation prévisionnelle
Installation de sécurité	950 000	50 000		10 ans
étanchéité	900 000	100 000		5 ans
Structure	6 650 000	350 000		20 ans
Total	8 500 000	500 000		

- Le coût de démantèlement du site (dépollution du site, vérification des réseaux d'assainissement, contrôle des sols) prévu dans 20 ans est estimé au 1er janvier 2016 (déconstruction, dépollution des sols…) à **800 000 €.**

Annexe 3 : <u>Coûts engagés le 1er janvier 2016 par la société SAA dans le cadre de la réglementation « REACH »</u>

En euros	Produits chimiques X	
	HT	TVA
Facture adressée par le laboratoire Mandela : Collecte des informations Tests Expertise - Formation des utilisateurs	 50 000,00 20 000,00 30 000,00 9 200,00	 10 000,00 4 000,00 6 000,00 1 840,00
Coûts administratifs généraux liés au comité de pilotage des projets (frais internes du siège social)	5 800,00	-
Durée légale d'autorisation de la substance	12 ans	
Durée prévue d'exploitation de la substance	10 ans	

Dossier 2 : Prévention et information

Partie 1

La société Limon, installée à Saint Paul les Romans, est spécialisée dans la fabrication de fertilisants agricoles azotés.

En décembre 2015, suite à une erreur de manipulation d'un ouvrier, des nitrates(NO3) se sont retrouvés dans la rivière jouxtant les ateliers de production créant ainsi une pollution. Les analyses effectuées dans l'eau de rivière montrent que le seuil de tolérance fixé par la réglementation

française (50Mg/L) n'est pas dépassé. La société affiche une politique de préservation de l'environnement selon laquelle elle s'engage à nettoyer tout ce qu'elle a pollué.

La société Limon doit-elle constituer une provision pour dépollution ?

Partie 2

Depuis 2008, face aux aléas du secteur agricole, avec l'objectif de diminuer ses coûts de production, une entreprise agricole, spécialisée dans la maraîchage, a augmenté sa rentabilité par une augmentation importante de produits pesticides, et par une augmentation des cadences de travail.

En 2014, des problèmes sont apparus :

- concernant la pollution provoquée par les pesticides, etc.

- concernant les troubles musculo-squelettiques qui ont touché les salariés inaptes à maintenir les augmentations des cadences de travail.

Des avis d'expertise ont été élaborées en 2015 :

- Deux avis concernant l'excès de produits toxiques au-delà des normes acceptables qui a entraîné une pollution des nappes phréatiques.

- Deux avis concernant les Troubles musculo-squelettiques (TMS) constatés chez deux salariés de l'entreprise agricole

Travail à faire (à l'aide de l'annexe 4)

1. présentez un extrait de bilan et du compte de résultat selon le modèle CARE,.

2. Comment analyser ce bilan avec les autres modèles proposés en annexe B ?

Annexe 4 :

A) Un nouvel indice national construit par le Service de l'observation et des statistiques (SOES) du ministère en charge de l'Écologie donne la tendance d'évolution des teneurs en nitrates dans les nappes phréatiques.

Cet indice permet d'effectuer des expertises concernant les pollutions des nappes phréatiques.

Deux approches possibles pour l'expertise :

- Première approche : évaluation selon les **Classes de concentrations** : jusqu'à 10 mg/l, la teneur en nitrates d'une nappe est considérée comme naturelle. Les autres seuils utilisés sont normés par les différentes directives européennes : 25 mg/l comme valeur guide, 40 mg/l comme seuil d'action, et 50 mg/l comme seuil à ne pas dépasser pour un bon état des eaux souterraines. C'est aussi la concentration maximale admissible pour l'eau potable.

Les experts ont constaté une teneur en nitrates égale à 250mg/l, en estimant que la concentration moyenne supérieure au seuil à ne pas dépasser entraîne un coût de réparation de 10 000 € par tranche de 50 mg/l. La période, pour rétablir une fonction environnementale acceptable, est calculée, selon les experts, sur 8 ans.

- Deuxième approche : évaluation par **zone aquifère** : tous les points d'eau souterraine, hors points en nappes captives, tous réseaux confondus sauf industriels, de métropole et des DOM, avec au moins 10 mesures en nitrates réparties sur au moins 5 années, sont pris en compte. Les analyses sont extraites de la Banque ADES. Les points avec dénitrification (moyenne annuelle en nitrates <=2 mg/l ou valeur maximale <= 5 mg/l) sont exclus.

Les experts ont évalué les risques associés à cette zone aquifère. Les études d'experts montrent que le coût de réparation de cette zone de maraîchage est estimé entre 40 000 e et 60 000 €, et qu'il faut 10 ans pour que cette zone soit utilisée pour permettre un maraîchage de qualité.

B) L'évaluation des troubles musculo-squelettiques

Afin d'évaluer les facteurs de risques auxquels sont confrontés les salariés d'une entreprise, celle-ci bénéficie de différents moyens internes et d'outils élaborés par l'INRS, Institut National de Recherche et de Surveillance pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles. Une évaluation précise des risques permet à l'entreprise de mettre en place des actions ciblées, efficaces et durables, impliquant tant la direction que les salariés.

- *elle doit élaborer un document unique*
- *elle peut mettre l'accent sur la formation*
- *elle peut instaurer un suivi d'indicateurs*

Les coûts directs et indirects : Lorsqu'une entreprise cherche à connaître le coût complet d'un fdTMS, le réseau Anact conseille de consulter le compte employeur facturé par le régime d'assurance-maladie de l'entreprise

1. L'Anact distingue ainsi trois familles de coûts :
2. **- les coûts directs :** sont les plus faciles à calculer, car ils concernent les cotisations à l'assurance-maladie (compte employeur), à savoir les indemnités versées pour les salariés malades (absence, soins), des frais liés à la recherche et l'aménagement des postes de travail pour les personnes victimes, et enfin le temps passé pour gérer les dossiers des salariés touchés. "Le médecin du travail fixe le taux d'incapacité sous la forme d'un pourcentage – 5, 8, 12 % par exemple – et en fonction de ce taux, une indemnité est versée soit sous forme de capital quand l'invalidité est inférieure à 10 %, soit sous la forme d'une rente versée périodiquement",
3. **- Les coûts de régulation** concernent quant à eux les dysfonctionnements induits par les TMS, à savoir l'absentéisme et les départs, la perte de productivité et la perte de capacité de production. Dans des secteurs où la plus-value de l'activité de travail est portée par des individus, un arrêt maladie a des conséquences directes pour l'entreprise. En effet, les TMS ne se manifestent pas du jour au lendemain, et touchent donc des personnes qui ont un minimum d'expérience. En leur absence, on perd leur savoir-faire dans la production des biens, et leur remplacement provisoire par un extra aura un impact direct sur la fluidité du travail et la productivité.
4. **- les coûts stratégiques liés à la mobilisation des ressources nécessaires pour gagner ou maintenir une position concurrentielle. Des coûts qui ne se limitent pas à une simple évaluation comptable par poste, mais renseignent surtout sur les limites que posent les TMS, comme par exemple "la forte présence d'intérimaires en remplacement de titulaires absents pour cause de TMS, qui a pour conséquence d'augmenter le risque sur la qualité".**
5.

Masse salariale :

- pour le premier salarié : 22 000 € / an ;

- pour le second salarié : 25 000 € / an

Les frais de dossiers sont de 2 000 € pour chaque salarié

Le premier avis d'expert s'est appuyé uniquement sur les coûts directs :

- pour le premier salarié : 10 % de la masse salariale sur 5 ans

- pour le second salarié : même calcul mais versement d'un capital, sur 10 ans, relatif à un taux d'invalidité de 8 %

Le deuxième avis d'expert s'appuie sur les coûts directs, déjà calculés, et les coûts de régulation :

Il estime que la perte de productivité et de capacité de production préjudiciable à l'entreprise agricole est équivalente à la moitié de la masse salariale.

Second sujet :

Consolidation et analyse des états financiers des groupes

Le groupe NP comprend actuellement 7 entités dans lesquelles la société NP a pris une participation plus ou moins importante. Les différentes sociétés opèrent dans le secteur des services à la personne.

Les fondateurs du groupe envisagent son entrée sur le marché Euronext. Les comptes consolidés sont actuellement élaborés conformément au règlement 99/02. Conscients des exigences du marché en termes de transparence de l'information financière et comptable, et du fait que cette information et les perspectives du groupe conditionneront le prix auquel les actions pourront être introduites, les dirigeants envisagent une application anticipée des normes IFRS. Le directeur administratif et financier s'interroge actuellement sur certaines options à prendre et les conséquences que ces décisions pourraient avoir sur les principaux indicateurs financiers que les investisseurs et créanciers utilisent pour analyser la situation financière et les performances du groupe afin de les présenter en comité de direction. Dans une première étape, compte tenu de la spécificité de certaines activités et de certains montages financiers, il s'intéresse plus particulièrement à :

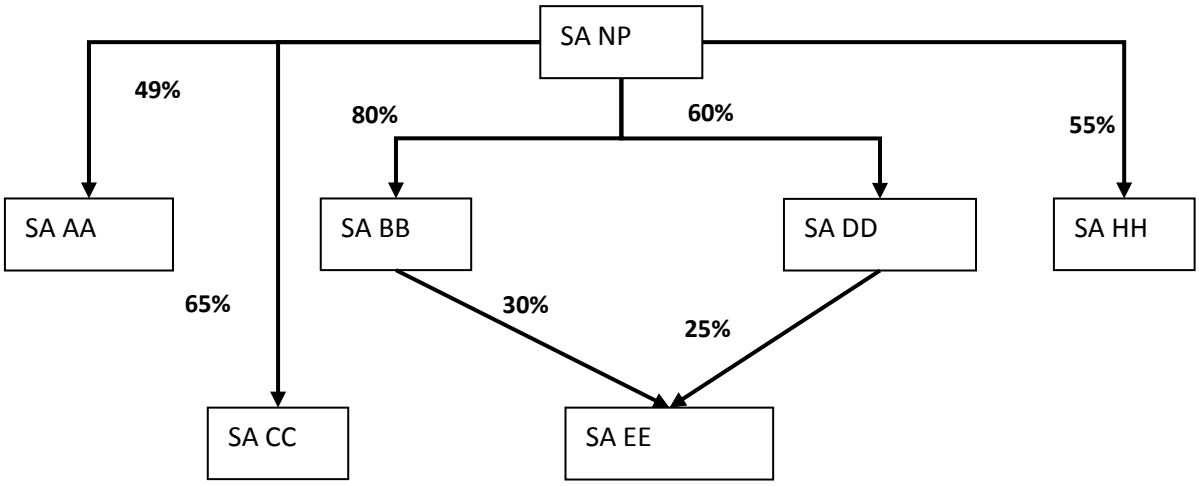
- la réelle étendue du périmètre du groupe (cas n°1)
- l'influence des méthodes de consolidation sur la présentation des principaux documents financiers (cas n°2)

En vous basant sur les cas proposés, il vous est demandé de vous interroger sur la manière dont les choix effectués au cours des différentes étapes de la consolidation des comptes peuvent affecter la présentation des états financiers et en conséquence les indicateurs de performances et de situation financière utilisés pour analyser les comptes des groupes de sociétés. Vous ne vous limiterez pas aux étapes proposées dans les cas mais étendrez votre analyse à toutes les étapes de la consolidation des comptes.

Cas n°1 : détermination du périmètre et des méthodes de consolidation

Vous disposez ci-dessous de l'organigramme (annexe 1.1) du groupe NP, d'informations relatives aux différentes participations dans les entités du groupe (annexe 1.2) ainsi que d'extraits des normes IFRS 10 (annexe 1.3) et IFRS 11 (annexe 1.4).

Annexe 1.1 : organigramme du groupe



Annexe 1.2 : informations complémentaires sur les participations

Les % indiqués dans l'organigramme correspondent au pourcentage d'actions détenues dans le capital. Toutefois :

- le capital de SA AA est composé de 100 000 actions ordinaires. La société NP détient 49 000 titres et la société X extérieure au groupe détient 50 900 titres. Des actionnaires individuels détiennent 100 titres. Le conseil d'administration composé majoritairement de représentants de la société X et dans une moindre mesure de représentants de la société NP a proposé lors de l'assemblée Générale Extraordinaire du 20/06/N-1 d'émettre 50 000 bons de souscription d'action (BSA) en vue de réaliser très rapidement une augmentation de capital et ainsi financer la croissance de la société AA. Cette résolution a été adoptée en AGE si bien que l'émission des BSA est intervenue en octobre N-1. Dès la rédaction de la proposition, il a été convenu que la société NP souscrirait à hauteur de 40 000 BSA et la société X à 10 000 BSA. Chaque bon donne le droit de souscrire à une action à tout moment à partir du 1er novembre N-1. Jusqu'au 31/12N, aucun BSA n'a encore été exercé.
- La société Y extérieure au groupe détient 45% des actions composant le capital de la société HH. D'après les statuts de la société HH, la société Y est représentée par 6 administrateurs, les 5 autres membres du conseil d'administration étant nommés par la société NP. Compte tenu de l'importance des activités de HH pour le groupe NP et pour la société Y, les décisions prises par cet organe sont collégiales et requièrent la majorité des 2/3 des administrateurs.
- Le capital de la société EE est composé de 100 000 actions dont 25 000 actions de préférence à dividende prioritaire sans droit de vote. La société DD et la société BB ne détiennent que des actions ordinaires. Le reste du capital, y compris les actions à dividendes prioritaires, est détenu par des actionnaires individuels, notamment par des membres de la famille de l'actionnaire de référence de la société NP.

Annexe 1.3 : Extrait de la norme IFRS 10 « comptes consolidés »

Par conséquent, l'investisseur contrôle une entité émettrice si et seulement si tous les éléments ci-dessous sont réunis :

(a) il détient le pouvoir sur l'entité émettrice (voir paragraphes 10 à 14) ;

(b) il est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité émettrice (voir paragraphes 15 et 16) ;

(c) il a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité émettrice de manière à influer sur le montant des rendements qu'il obtient (voir paragraphes 17 et 18).

(…)

Pouvoir

Un investisseur détient le pouvoir sur une entité émettrice lorsqu'il a des droits effectifs qui lui confèrent la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes, à savoir les activités qui ont une incidence importante sur les rendements de l'entité émettrice.

Le pouvoir résulte de droits. Il est parfois facile de déterminer qui détient le pouvoir sur l'entité émettrice, par exemple dans le cas où celui-ci résulte directement et exclusivement des droits de vote conférés par des instruments de capitaux propres tels que des actions, et qu'il peut être déterminé en considérant les droits de vote afférents aux participations. Dans d'autres circonstances, le processus est plus complexe et requiert la prise en compte de plusieurs facteurs, par exemple lorsque le pouvoir résulte d'un ou de plusieurs accords contractuels.

L'investisseur qui a la capacité actuelle de diriger les activités pertinentes détient le pouvoir même s'il n'a pas encore exercé son droit de diriger. Les éléments probants indiquant que l'investisseur dirige les activités pertinentes peuvent aider à déterminer s'il détient le pouvoir sur l'entité émettrice, mais ils ne permettent pas en eux-mêmes de déterminer de façon concluante si tel est le cas.

Si plusieurs investisseurs ont chacun des droits effectifs leur conférant la capacité de diriger unilatéralement des activités pertinentes différentes, celui qui a la capacité actuelle de diriger les activités qui ont l'incidence la plus importante sur les rendements de l'entité émettrice détient le pouvoir sur celle-ci.

Un investisseur peut détenir le pouvoir sur une entité émettrice même si d'autres entités ont des droits effectifs qui leur confèrent la capacité actuelle de participer à la direction des activités pertinentes, par exemple dans le cas où une autre entité exerce une influence notable. Cependant, l'investisseur qui ne détient que des droits de protection ne détient pas le pouvoir sur l'entité émettrice (voir paragraphes B26 à B28) et, par conséquent, il ne la contrôle pas. »

<u>Annexe 1.4 : Extrait de la norme IFRS 11 « partenariat »</u>

Coentreprises

Un coentrepreneur doit comptabiliser ses intérêts dans une coentreprise à titre de participation selon la méthode de la mise en équivalence, conformément à IAS 28

Participations dans des entreprises associées et des coentreprises, sauf si l'entité est exemptée de l'application de la méthode de la mise en équivalence selon les dispositions de cette norme.

Questions

1) Rappelez les règles de détermination du contrôle exclusif en normes 99/02
2) En vous basant sur l'extrait de la norme IFRS 10, déterminez les principales différences que cette norme entraîne eu égard à la réglementation 99/02 en matière de contrôle et des possibles répercussions sur la présentation des états financiers consolidés.
3) ***Déterminer les pourcentages de contrôle, les pourcentages d'intérêt et les méthodes de consolidation à appliquer pour les différentes filiales du groupe en référentiel 99/02 et en référentiel IFRS.***

Cas n°2 : consolidation de la filiale HH.

La société HH est spécialisée dans les énergies renouvelables et plus particulièrement dans la fabrication de pompes à chaleur. Le 1er janvier N-2, la SA NP a acquis 55 000 titres HH au prix unitaire de 120 €. A cette date, les capitaux propres de HH s'élevaient à 3 000 k€ (capital : 500k€, réserves 2 500 k€). L'audit d'acquisition a conduit à valider les valeurs comptables des actifs et passifs de HH à l'exception d'un brevet acheté le 1er janvier N-4 pour 1 000 k€ amorti en linéaire sur 10 ans, Il a été revalorisé à 5 600 k€ et sa durée de vie n'a pas été modifiée. Le taux d'imposition est de 33,1/3%.

Annexe 2.1 : Comptes consolidés du groupe NP avant consolidation de la filiale HH

Les états financiers IFRS ci-dessous correspondent aux comptes consolidés du sous-groupe constitué de l'ensemble des sociétés du groupe à l'exclusion de la société HH.

Actif	**K€**	**Passif**	**K€**
Ecart d'acquisition	8 700	Capital (1 000 000 actions)	1 000
Actifs corporels & incorporels	50 563	Primes d'émission	9 000
Titres (1)	11 100	Réserves consolidées	23 714
		Résultat consolidé	3 564
Stocks	6 900	Intérêts minoritaires	6 795
Créances	15 500	Emprunts et dettes financières	38 400
Trésorerie et équivalents	6 400	Autres passifs	16 689
Total	**99 163**	**Total**	**99 163**

(1) Dont 6 600 k€ pour les titres HH (55000 titres acquis 120€/titre)

Charges	**K€**	**Produits**	**K€**
Charges d'exploitation	122 325	Produits d'exploitation	131 750
Résultat d'exploitation	**9 425**		
Charges financières nettes	1 800		
IS	2 542		
Résultat consolidé	**5 083**		
Intérêts minoritaires	**1 519**		

Résultat net part du groupe	**3 564**		

Annexe 2.2 : Bilan et compte de résultat de la société HH

Actif		**Passif**	
Actifs corporels & incorporels	32 100	Capital (100 000 actions)	500
		Réserves (y compris résultat)	12 500
Stocks	3 100	Résultat	1 600
Créances	4900	Emprunts et dettes financières	20 000
Disponibilités	1500	Autres passifs	7 000
Total	**41 600**	**Total**	**41 600**

Charges	**K€**	**Produits**	**K€**
Charges d'exploitation	79 200	Ventes	82 000
Résultat opérationnel	**2 800**		
Charges financières nettes	400		
IS	800		
Résultat consolidé	**1 600**		

Question :

1) Enregistrez les écritures qui vous paraissent nécessaires pour consolider la co-entreprise HH conformément aux normes IFRS et présentez le bilan et le compte de résultat consolidés.
2) ***Sachant que le règlement 99/02 préconise l'intégration proportionnelle des co-entreprises, présentez les écritures qui vous paraissent nécessaires.***
3) ***Evaluez l'impact de la décision de passer du référentiel 99/02 au référentiel IFRS sur les principaux ratios d'analyse financière. Vous limiterez votre développement en le justifiant, aux ratios qui vous paraissent le plus impactés par cette transition au référentiel IFRS.***

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

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de candidats	**55**
Distribution des notes	
Moyenne	7,07
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	1
Ecart-type	4,48
Répartition des notes	
Inférieures à 5	21
Comprises entre 5 et moins de 10	18
Comprises entre 10 et moins de 14	9
Egales ou supérieures à 14	7

La moyenne est en diminution par rapport à l'an passé. Elle est ainsi passée de 7,4 à 7 avec une hausse de l'écart type à 4,5 (il était de 4,3 en 2016).

Globalement, la part des mauvaises prestations est en augmentation (près de 40 % des candidats ont une note inférieure à 5) et près de 70 % des candidats ont une note inférieure à la moyenne. On observe cependant que la note maximale s'est élevée cette année à 16 avec 7 notes supérieures à 14 soit un pourcentage en augmentation de bonnes prestations.

2. Les sujets

Plusieurs cas ont été proposés aux candidats, sur un format d'une douzaine de pages comprenant une brève présentation de la structure, un contexte, et une ou plusieurs problématiques à traiter. La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité. L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure : 40 minutes maximum d'exposé ; 20 minutes d'entretien avec le jury (ou plus selon le temps restant) portant sur des questions réponses à propos du cas et d'une question sur les valeurs de la République.

Cette année encore, les sujets ont balayé de nombreux aspect du marketing. Aussi les domaines du positionnement, de la distribution, de la gestion du point de vente, de la culture, de l'internationalisation, des services et de l'innovation ont été explorés. Plusieurs entreprises de tailles variables ont servi de base aux thématiques abordées avec des cibles biens distinctes voire particulières : les confitures Georgelin, le VTT à assistance électrique Solex, l'orchestre des Champs-Elysées, le spécialiste des percussions Drumshop, le thé glacé AriZona, la Ruche Qui Dit Oui ! et enfin, Bio C' Bon.

Souvent, le cas donne lieu à une analyse diagnostique préalable et au traitement du sujet à proprement parler, relativement aux dimensions stratégiques et/ou opérationnelles du marketing, avec parfois une attente de préconisations.

Dans le questionnement oral, le jury a également interrogé les candidats sur les valeurs de la République, autour de thèmes relatifs à différentes formes de discrimination et à la laïcité, le plus souvent à partir du cas ou d'un sujet plus large qui était traité dans les programmes de marketing.

3. Le traitement des sujets par les candidats

L'épreuve orale doit permettre au candidat de mettre en avant sa maîtrise des fondements conceptuels du marketing, sa capacité à utiliser les théories adéquates et des propositions opérationnelles efficaces. La démarche et les techniques tout au long de la résolution du cas furent appréciées, ainsi que la proposition de solutions argumentées et réalistes.

3.1. Commentaires sur le fond

Si l'épreuve n'est pas stéréotypée et nécessite donc que les candidats s'adaptent à chaque cas, le jury déplore cependant que les candidats utilisent une démarche quasi automatique pas nécessairement judicieuse. La démarche marketing passant par des phases d'études, de recherche et d'actions doit se retrouver dans les prestations des candidats. Le jury regrette également le manque de réalisme, de choix argumentés et pertinents de certaines propositions. Ces dernières sont rarement budgétisées et la dimension quantitative du marketing est à l'évidence insuffisamment maîtrisée voire parfois totalement occultée.

Trois catégories de candidats ont pu être repérées :

1. Les candidats qui ne connaissent pas les fondamentaux du marketing voire certains qui confondent management/ stratégie/ marketing. Les lacunes se situent aussi bien dans la connaissance des auteurs et la compréhension de leur production scientifique, dans la définition des termes et/ou dans la culture marketing que dans la compréhension du cas.
2. Les candidats qui traitent le sujet de manière incomplète et/ou pas suffisamment réaliste :
   - Certains prennent correctement en compte les spécificités des ressources du cas mais qui ne maîtrisent pas les auteurs de référence et les outils qui peuvent être mobilisés lors de l'exposé et/ou de l'entretien.
   - D'autres, au contraire, semblent maîtriser les auteurs et les aspects théoriques mais éprouvent beaucoup de difficultés à adapter les concepts au cas.
3. Les candidats qui obtiennent la moyenne ou plus maîtrisent les fondements conceptuels du marketing, proposent une analyse pertinente du contexte du cas et formulent des propositions d'action cohérentes en faisant apparaître une véritable démarche marketing.

3.2. Commentaires sur la forme

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique également pour le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit de parole et du non verbal. Ceci est tout particulièrement important pour un futur enseignant. La rigueur intellectuelle et un développement fluide et structuré sont également des qualités essentielles du futur professeur agrégé.

Les candidats proposent dans l'ensemble un plan structuré auquel ils se tiennent et gèrent correctement le temps de leur présentation. Cependant de nombreux hors-sujets pourraient être évités si les candidats prenaient le soin de bien lire le sujet et le travail demandé. Les problématiques proposées sont souvent différentes de ce qu'attend le jury, au regard du travail explicitement demandé. Par ailleurs, la production et le développement des candidats ne répondent pas toujours à la problématique mise en avant lors de la présentation.

Parmi les faiblesses récurrentes, l'on peut citer :

- Une absence de diapositive reprenant la problématique et le plan de la présentation avec les titres de niveaux 1 et 2 ;
- Un manque de problématisation et donc de prise de hauteur par rapport au cas ;
- Un manque de recul et d'esprit critique dans l'analyse du cas ;

- Une introduction très (trop) longue avant l'énoncé de la problématique ;
- Pas d'accroche ni contextualisation dans l'introduction permettant de comprendre l'intérêt du cas ;
- Des plans déséquilibrés, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing ;
- Des préconisations opérationnelles non budgétisées ;
- Des conclusions parfois laconiques ;
- Un manque de culture marketing qui empêche de situer le cas ;
- Des auteurs pas ou peu mobilisés… ou alors trop anciens, les candidats citant uniquement les auteurs « classiques » mais sans veille sur les nouvelles recherches ;
- Des outils trop rarement justifiés quant à leur utilisation, voire inadaptés pour le cas ;
- Des diapositives, préparées *a priori* en amont, mais dans lesquelles le plan standard (diagnostic/marketing stratégique/préconisations opérationnelles) ne correspond pas au travail demandé.

3.3. L'entretien

Lors de l'entretien, la plupart des candidats ont montré une bonne qualité d'écoute et ont participé à un échange constructif.

Cependant, certains candidats, mal préparés, ont souffert du questionnement qui se voulait pourtant bienveillant et ont eu des difficultés à argumenter et à convaincre.

D'autres encore ont confirmé les bonnes prestations d'exposé par une grande qualité d'échange.

4. Conseils aux candidats

Plusieurs conseils peuvent être proposés aux futurs candidats :

- Présenter les différents concepts proposés avec si possibles les auteurs de référence (classique c'est-à-dire à l'origine d'un concept mais également plus récents dans le domaine) sans pour autant aller dans l'excès en énonçant un maximum de références sans les approfondir et/ou sans les lier à l'analyse du sujet. Elles doivent servir au cas et ne pas être de la « poudre aux yeux » ;
- Faire apparaître concomitamment des connaissances théoriques maîtrisées et des préconisations opérationnelles et pertinentes ;
- Mobiliser des outils marketing pertinents pour l'analyse du cas et justifier leur utilisation (pourquoi tel outil et pas un autre)
- Poser un regard critique sur les données communiquées et partir du principe que les annexes donnent des pistes de réflexion mais ne disent pas tout ;
- Énoncer la problématique après une brève introduction ;
- Prendre du recul sur les stratégies et actions proposées dans le cas ;
- Etre réaliste et pratique en énonçant le coût des actions opérationnelles s'il y en a.

Au-delà de l'entraînement indispensable à l'épreuve, une préparation efficace passe par la connaissance d'ouvrages de base. « *Les Repères de la formation* » pour les terminales STMG spécialité mercatique recensent le minimum à non seulement connaître mais également comprendre et utiliser. Ce savoir doit être nécessairement complété par la lecture régulière de revues non seulement professionnelles (LSA) mais également académiques

(*Recherche et Applications en Marketing, Décisions Marketing, Revue Française de Marketing, Revue Française de Gestion*...).

Les 40 minutes proposées constituent un temps maximum d'exposé, installation de l'équipement comprise, et non un objectif à atteindre. Ainsi, 30 minutes sont souvent suffisantes pour argumenter et convaincre et laissent ainsi un temps d'échange appréciable pour développer certains points de vue et pour répondre au jury avant de passer à la partie sur les valeurs de la République.

5. Exemple de sujet

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

CAS The Drumshop

MPROSHOP est une société à responsabilité limitée en activité depuis 11 ans, spécialisée dans le secteur d'activité du commerce de détail de matériels audio et vidéo. Son gérant Brieuc PERNES, emploie 3 salariés. Il a créé en 2005 www.cordesexpress.com, site spécialisé dans la vente en ligne de cordes de guitare et aujourd'hui numéro 1 des sites de vente en ligne de cordes. Il a ensuite créé six autres sites internet marchands dans le domaine de la musique :

1. www.le-drumshop.com, spécialisé dans les percussions ;
2. www.quedesamplis.com, spécialisé dans les amplis ;
3. www.becsetanches.com, qui propose des embouts pour les instruments à vents ;
4. www.88touches.com, spécialisé dans les pianos numériques ;
5. www.theplayerschoice.com;
6. ainsi qu'un site non marchand : www.wikidrummers.com.

La société dispose d'un magasin spécialisé « Le Drumpshop », situé à Breuillet (Charente-Maritime) où se situent historiquement le siège social et le stockage. Deux autres magasins physiques ont été ouverts à Saintes (Charente-Maritime) en 2012 et à Coignières (Yvelines) en 2014, ainsi qu'une quinzaine de distributeurs de cordes dans des lieux tels les gares SNCF, des écoles de musique et des studios de répétition.

Avec 6,2 millions de pratiquants, la musique est l'une des activités préférées des français. Pourtant, le marché des instruments de musique décline depuis quelques années et ne représente plus « que » 600 millions d'euros de chiffre d'affaires en France en 2016 (contre 755 millions en 2013), avec environ 20 000 entreprises en France. Seulement 9 % de la population française pratique de la musique (source 2015). Parmi ceux-ci, un sur dix, pratique des percussions. Le prix des instruments a beaucoup baissé depuis 20 ans et de manière générale, les fabricants recherchent plus de qualité et de durabilité pour leurs instruments.
Sur ce marché, MPROSHOP propose une multitude de produits de bonne qualité, avec une relation client et un suivi forts et une stratégie d'alignement des prix. Sur l'année 2015, MPROSHOP a réalisé un chiffre d'affaires de 1 500 000 €. Celui-ci a augmenté de 150 % en dix ans. Des actions commerciales telles que les newsletters sont régulièrement menées afin d'acquérir du trafic client sur le site internet du magasin et d'attirer les clients aussi en boutique.

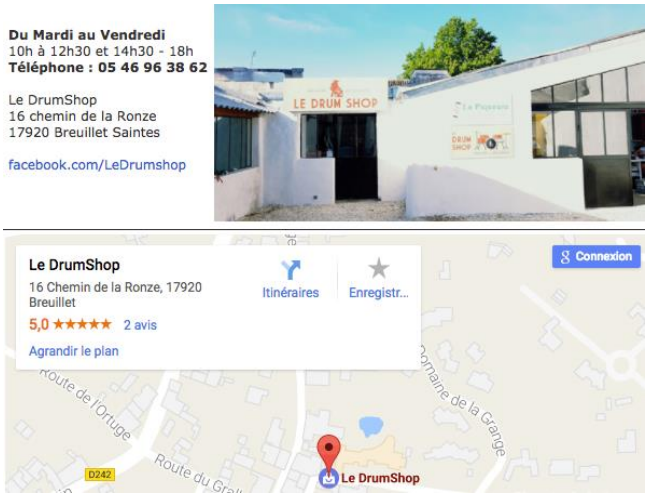
Travail à faire :

Le gérant de la société MPROSHOP attend votre analyse sur sa stratégie omni-canal et vos recommandations concrètes pour son activité « percussions ».

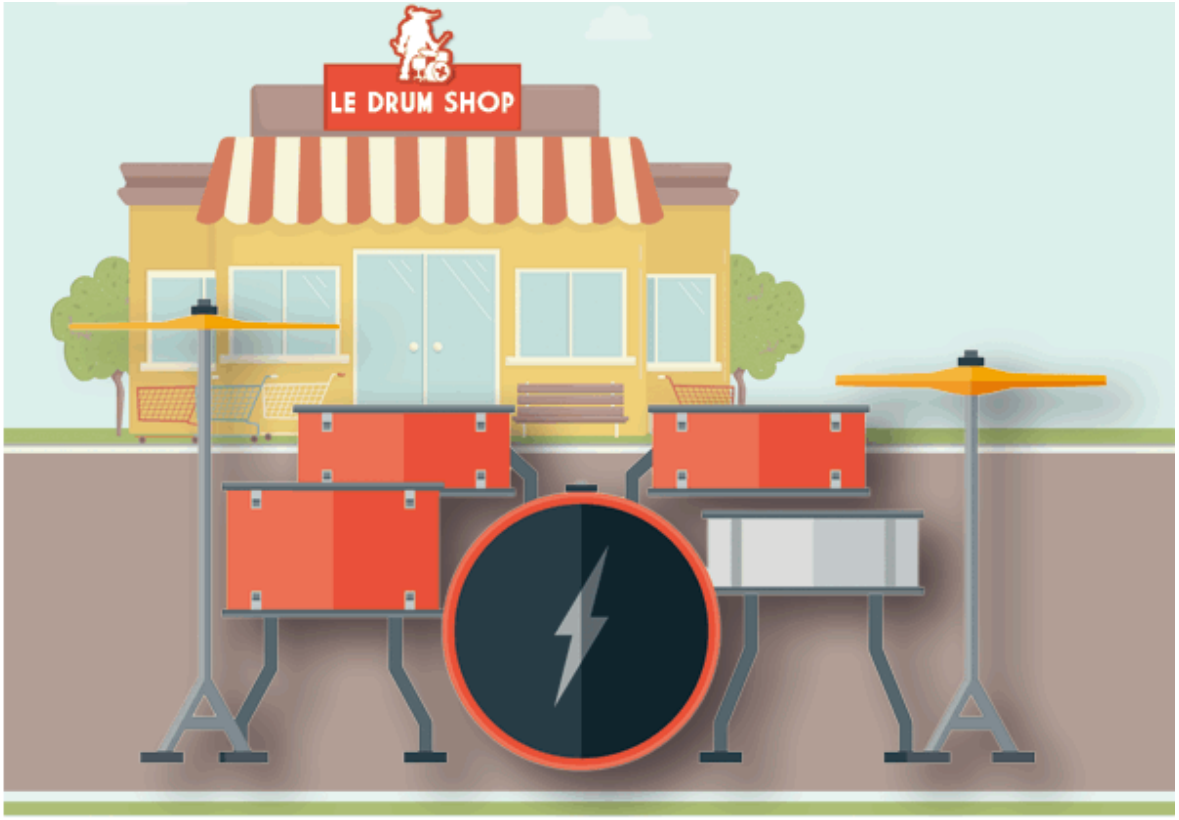
Annexe 1 - Le Drumshop : la boutique physique et en ligne

Annexe 1.1. La boutique Le Drumshop

Le magasin est situé à côté du lieu de stockage et accueille des particuliers qui pratiquent des percussions et qui souhaitent essayer des modèles en exposition ou bien avoir des renseignements précis sur des batteries ou éléments de différentes marques.



Annexe 1.2. Le site web Le-drumshop



Pour nous contacter

Des spécialistes à votre écoute au 09 74 53 47 33
Du lundi au vendredi de 9h à 18h

Envoyez-nous un message
Nos spécialistes répondent à toutes vos questions

LeDrumShop s'engage

Plus de 5000 produits **en stock**	Paiements **sécurisés**	Livraison OFFERTE **à partir de 50€**	Garantie 3 ans **sur tous les articles**	Retour 30 jours **satisfait ou remboursé**	Paiement en 3 **ou 4x sans frais**

Parlez en à vos amis
Faites profiter vos amis de la promo en leur envoyant ce mail.

Paiement en 3 fois sans frais pour les montants compris entre 200€ et 2000 €d'achat
Paiement en 4 fois sans frais pour les montants compris entre 500€ et 2000 €d'achat
A tout de suite sur **www.le-drumshop.fr**

Vous recevez ce mail car vous vous êtes inscrit sur **le-drumshop.fr**, le spécialiste de la batterie et de la percussion. En temps qu'abonné, vous êtes prévenu des nouveautés et offres exclusives mais aussi des codes de réduction réservés à nos clients. Le-drumshop.fr c'est avant tout une équipe passionnée par la batterie. Nous mettons tout en oeuvre pour vous proposer la meilleure sélection au meilleur prix. Bénéficiez de notre expertise technique directement par téléphone ou par mail et profitez de la possibilité de règler en **3 ou 4 fois sans frais** via notre plateforme de paiement sécurisé. Le Drumshop, c'est aussi :

- Un site internet complet, mais aussi un magasin à Saintes (Charente-Maritime) et à Coignières (Yvelines)
- Plus de 5000 références en stock
- La livraison offerte dès 50€ d'achat
- Payez en 3 ou 4 fois sans frais par carte bleue dès 200 € d'achat et jusqu'à 2000 € en France métropolitaine
- Une équipe d'experts à votre disposition per téléphone au 09 74 53 47 33 ou par mail pour répondre à toutes vos questions
- Un paiement sécurisé et la confidentialité de vos données personnelles.

Vous pouvez à tout moment avoir accès et changer les informations concernant vos coordonnées (adresses e-mail et courrier, changement de patronyme...) dans la rubrique **« Mon compte »**

Annexe 1.3. Eléments de trafic du site Le-drumshop

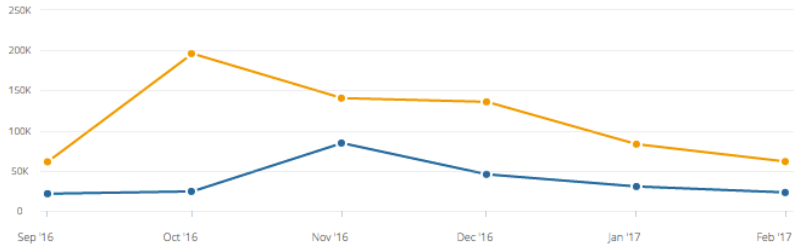
le-drumshop.fr Vs. baguetterie.fr

Add More Competitors In Pro

Total Visits

On desktop & mobile web, in the last 6 months

Embed Graph



Engagement

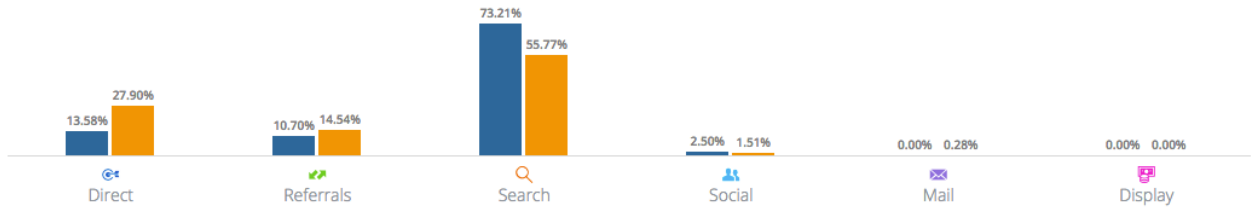
Total Visits	22.90K	61.30K
Avg. Visit Duration	00:02:35	00:04:39
Pages per Visit	5.54	7.75
Bounce Rate	25.81%	24.48%

What do you think about our traffic analysis? Send Feedback

Traffic Sources

Embed Graph

On desktop



Search

73.21%

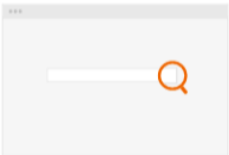
Of traffic is from Search

74.01% Organic

25.99% Paid

Organic Keywords:

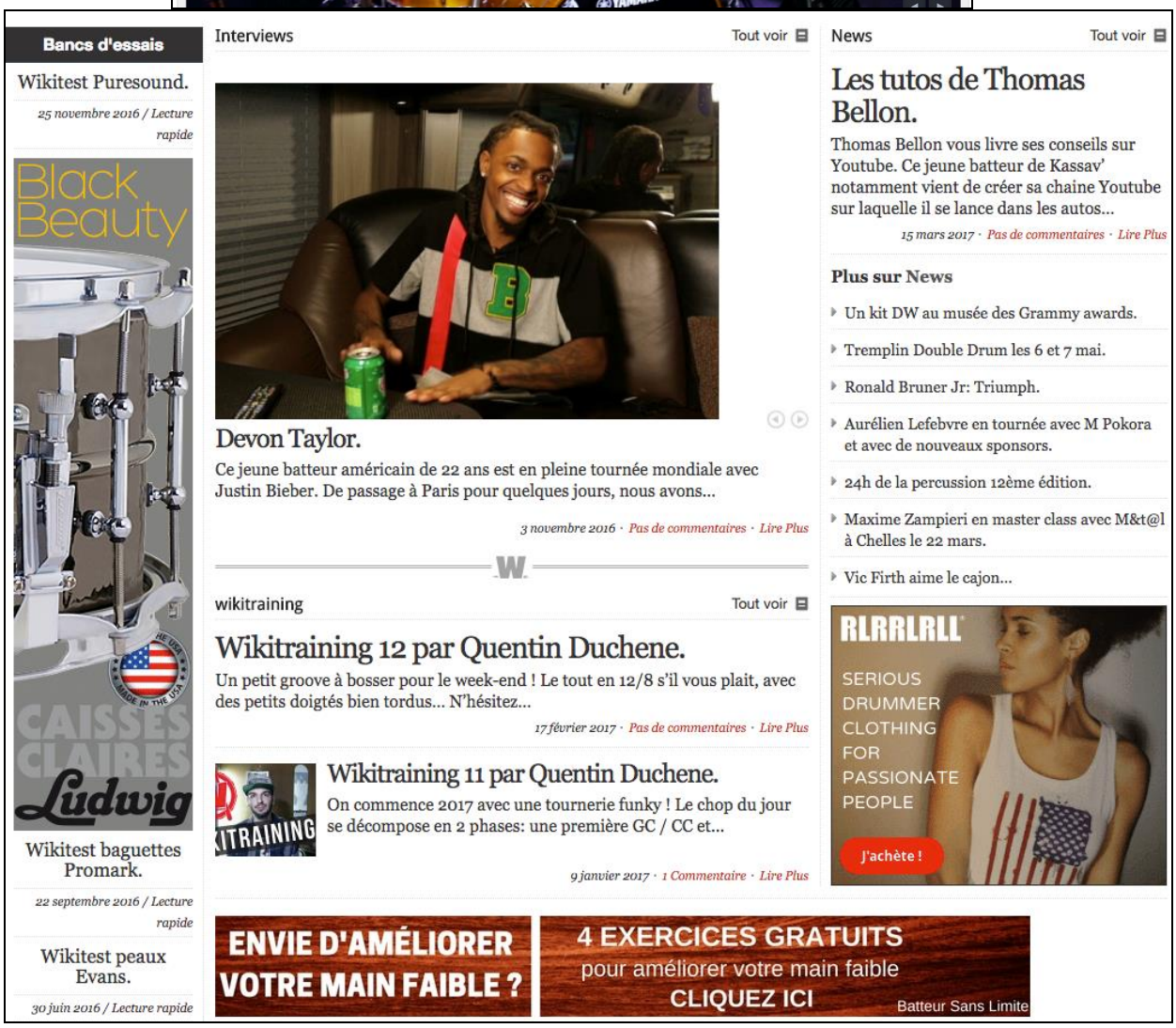
drumshop	38.78% ^ 57.64%
roland handsonic h...	2.29%
stagg ebt 10	1.24%
pad d'entrainemen...	1.24%
paiste hi hat 404	1.24%



Paid Keywords:

quel ampli pour ba...	7.60%
batterie acoustique	5.07%
cajon al andalus	1.65%
cymbale agean	1.27%
batterie électroniqu..	1.27%

Annexe 2 – Les sites liés de MProShop



Batteurs en live Tout voir

Du beau monde...

Lundi dernier, en collaboration avec le Drumming Lab, nous avons organisé une petite soirée à laquelle nous avons convié nos amis batteurs afin de trinquer à la nouvelle...

12 janvier 2017 · Pas de commentaires · Lire Plus

Groove Jason Sutter

Jason Sutter a accompagné Marylin Manson, Foreigner, Pink, The New York Dolls... Lors de son récent passage au Drumming Lab pour une master-class organisé en partenariat avec Ludwig,...

1 décembre 2016 · Pas de commentaires · Lire Plus

Devon Taylor live.

Suite à notre interview publiée récemment, Devon nous a adressé 2 séquences live tournées lors d'un show de Justin Bieber....

10 novembre 2016 · Pas de commentaires · Lire Plus

lulu and the drums Tout voir

Lulu And The Drums: la pédale de grosse-caisse part 2.

Aujourd'hui, Lucas aborde les différents styles de jeu ainsi que les innovations technologiques liées à cet accessoire. En effet, que l'on joue du métal ou...

12 décembre 2016 · 1 Commentaire · Lire Plus

Annexe 3 - Eléments sur le marché des instruments de musique

Annexe 3.1. : Acteurs du marché de la vente en ligne d'instruments de musique

Les acteurs de ce marché sont principalement les luthiers, archetiers, facteurs de guitares, de pianos, accordeurs, facteurs d'orgues. En parallèle de cette activité de création et de fabrication de l'instrument, environ 700 entreprises pratiquent une activité purement commerciale, dont Woodbrass, Michenaud ou encore Guitarshop.

Les instruments vendus en ligne :
* instruments classiques (clarinettes, trompettes, violons…)
* instruments rock (guitare électrique, basse, batterie…)
* instruments de home studio (casques, amplis, …)
* instruments électroniques (sonovente…)

Société	Chiffre d'affaires (K€ HT) en 2015	Position sur le marché
THOMANN	600 000	Leader – généraliste
WOODBRASS	45 000	Challenger - généraliste sur le marché européen
SONOVENTE	23 000	Challenger - généraliste en augmentation depuis 3 ans
LA BAGUETTERIE	6 055	Challenger - spécialiste percussions - en net recul depuis 6 ans
LE-DRUMSHOP	1 500	Challenger - spécialiste percussions - en forte croissance

Annexe 3.2. : « Star's Music conforte sa place dans la vente d'instruments de musique »

Source : Marion KINDERMANS - https://www.lesechos.fr/26/02/2016/

Star's Music a fait du chemin depuis sa création en 1977 dans le quartier Pigalle, où se trouve une des plus grosses concentrations de magasins d'instruments de musique. En 2003, l'enseigne généraliste, en liquidation judiciaire, est rachetée à la barre du tribunal par Music Business. Le groupe est déjà propriétaire d'une dizaine de magasins parisiens spécialisés. Aujourd'hui, Star's Music est présent à Paris, Lyon et Lille au travers de neuf magasins. Le dernier, qui a fait peau neuve en mai 2015 sur 500 mètres carrés dans le Vieux-Lille, mélange des espaces dédiés, un auditorium, un espace DJ, des cabines d'essai des instruments. Music Business, qui se veut généraliste et vend « *aussi bien à la maman qui achète une guitare pour les cours de son fils qu'aux musiciens professionnels, tels Mathieu Chedid ou Jean-Michel Jarre* », a également repris, toujours à la barre du tribunal, les actifs d'Euroguitar, en liquidation judiciaire, en mai 2013. Ce spécialiste des guitares ne possède plus qu'un seul magasin à Lille. Music Business se déploie aujourd'hui à la fois dans les magasins physiques et dans l'e-commerce. « *Le secteur des instruments de musique est un petit marché avec des marges restreintes. Ceux qui réussissent sont ceux qui jouent simultanément sur ces deux tableaux* », fait remarquer Davy Dupré, directeur de Music Business. A côté des 23 magasins, le holding gère trois sites Internet - Euroguitar.com, Pourlesmusiciens.com, qui réunit les boutiques de Pigalle, et Starsmusic.fr - qu'il entend déployer à l'étranger après l'Espagne et la Belgique.

Autre axe de développement : Music Business, qui emploie 90 personnes pour un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros (dont 16 millions pour Star's Music, son enseigne phare, et 14 millions pour les autres), lance sa propre marque : X-Tone. La société finalise pour cela un accord avec un industriel asiatique. « *Notre volonté est de rester un groupe indépendant. Nous nous développons à un rythme maîtrisé, en restant rentable depuis le début* », insiste Davy Dupré, qui annonce de nouvelles ouvertures dans deux nouvelles villes, mais pas avant deux à trois ans.

Annexe 3.3. : « Woodbrass réenchante la vente d'instruments de musique »

Source : Emmanuel GUIMARD - | https://www.lesechos.fr/01/02/2016/

Ce pionnier de la vente en ligne lance un nouveau concept de magasin. Les luthiers et facteurs français visent le haut de gamme dans un marché dominé par la Chine.
Avec ses 600 guitares accrochées aux murs, le magasin Woodbrass, de la rue Jean Jaurès, est assurément l'un des plus importants de Paris. Dans ce quartier très musical qu'est la Villette, l'enseigne possède cinq autres points de vente dédiés aux claviers, aux DJ, aux batteries, aux instruments à vent ainsi qu'une librairie musicale... « *Nous sommes un peu à la musique ce que le Vieux Campeur est aux loisirs de plein air* », s'amuse Christophe Chauvin, fondateur de la société Woddbrass en 1999. Pionnier français de la vente d'instruments en ligne, cette entreprise de 85 salariés, dont le siège est à Nantes, place aujourd'hui les points de vente « physiques » au coeur de sa stratégie. Si Woodbrass continue à progresser sur Internet où elle réalise 80 % de son chiffre d'affaires, Christophe Chauvin estime que ce canal arrive à maturité entre des géants du secteur, comme l'allemand Thomann, ou les *market places* comme Amazon. Pour mener à bien ce déploiement du réseau, il s'appuiera sur un nouvel actionnaire, Sodero Gestion (Caisse d'épargne Bretagne, Pays de la Loire) qui vient d'investir 5,2 millions d'euros dans le cadre d'un LBO secondaire, prenant le relais du fonds Ciclad. Christophe Chauvin est le second actionnaire de l'entreprise.

Mais il ne s'agit pas de faire un magasin lambda. « Pour qu'un magasin soit compétitif, il faut proposer une expérience d'achat nouvelle et forte », pointe le dirigeant. Woodbrass a donc équipé ses boutiques de studios pour tester l'instrument. Le magasin dispose aussi d'une scène, d'ateliers et, surtout, de « Woodbrass Music School », école accueillant déjà 300 stagiaires. « *Contrairement aux tablettes ou aux jeux vidéo, un instrument exige un apprentissage,* raconte Christophe Chauvin*, lui-même formé au conservatoire. Nous avons donc mis au point notre propre pédagogie, ludique, seul ou en groupe avec la possibilité de jouer dès le premier cours* ». Sur rendez-vous, le guitariste peut aussi accéder au « Woodbrass de luxe », un concept store où l'on peut manipuler et s'enregistrer sur des Gibson, Fender et autres guitares d'exception, valant plusieurs milliers d'euros. Dans ses boutiques, Woodbrass diffuse aussi ses propres marques d'instruments, élaborés sur des cahiers des charges qu'elle définit avant d'en confier la fabrication à des sous-traitants hors de France : Eaglestone (guitares), Bird (entrée de gamme), Antoine Sonnet (classique) et Ekids (enfants). « *Nous développons ainsi près de 700 références* », explique Christophe Chauvin. Woodbrass veut dupliquer ces « lieux de vie » sur des mégastores de 800 à 1 000 mètres carrés en province. Un premier site sera ouvert cette année. Woodbrass vise les 70 millions d'euros de chiffre d'affaires à cinq ans contre 45 millions d'euros en 2015. Un vrai challenge alors que dans ce marché qui stagne, la plupart des enseignes ont fermé une à une : comme Milonga ou Hamm.

Annexe 3.4. : Les magasins d'instruments de musique

Sources : « L'agonie discrète des magasins d'instruments de musique » Le Monde.fr | 19.01.2016 | Par Patrick Moynot & « Musikia, une fin prématurée qui sonne comme un cas d'école » par Jean-Noël CAUSSIL. Le 11/02/2016

Après les librairies et les disquaires, c'est un autre pan du secteur culturel qui disparaît progressivement, met en garde Patrick Moynot, PDG de Musikia.

Le chiffre qui circulait dans le métier était déjà impressionnant : plus de 200 points de vente ont disparu depuis 2014, remplacés en centre-ville par des enseignes d'habillement, de sport ou de restauration. Musikia, qui était le plus grand magasin spécialiste des instruments de musique à Paris et l'un des principaux acteurs de ce secteur, a fermé mi-janvier 2016.

Musikia© Studio Cui Cui/ Musikia

L'uniformisation du paysage commercial en centre-ville n'est évidemment pas une tendance récente. Cela fait maintenant au moins 15 ans que l'on a pris l'habitude de voir s'installer partout les mêmes enseignes. Si l'on y ajoute la révolution du commerce sur internet, il y avait de quoi perturber en profondeur de nombreux marchés. Certains se sont en partie réinventés, comme l'industrie du disque qui est devenue celle du téléchargement d'une part, et du spectacle « *live* » d'autre part, mais au passage les disquaires ont disparu. D'autres sont plus fragiles, comme les librairies, que l'on a jugé utile de soutenir au moyen d'un dispositif de protection de prix, les mettant partiellement à l'abri.
La distribution d'instruments de musique, et plus généralement de tout ce qui permet de faire de la musique et de l'enregistrer, et pas seulement de l'écouter, subit elle aussi de plein fouet ces bouleversements, qui viennent amplifier la crise. Les uns après les autres, les magasins disparaissent en silence. Musikia n'est que la dernière fermeture en date, peut-être la plus visible.
On peut toujours mettre en cause l'absence de réaction des commerçants, leur conservatisme, leur manque de sens commercial ou d'innovation. C'est vrai, mais ça ne suffit pas à expliquer l'ampleur d'un phénomène, qui ressemble furieusement à la crise qu'ont connue les libraires.

C'est peut-être que ces magasins ne sont pas tout à fait comme les autres. A vendre des livres ou des instruments de musique, on est plus vulnérable que si l'on vendait des baskets. Dans notre métier, les marges laissées par les grandes marques ou leurs grossistes-importateurs sont si faibles que la moindre erreur est fatale. Sans parler de l'effondrement du trafic dans les rues de Paris après les attentats, tous secteurs confondus.

Milonga, Euroguitar, le Marchand de Sons, Distribution Music, Hamm, Pianos Labrousse, Paul Beuscher, pour ne citer que les plus connus. La liste est longue des enseignes qui ont fermé tout ou partie de leurs magasins. Cette disparition programmée mérite-t-elle un débat public ? Pas davantage, mais pas moins non plus, que celle des librairies qu'on a su endiguer. Le marché de l'instrument de musique, avec environ 600 millions d'euros pour la France, est équivalent à celui... du fer à repasser. Ce n'est ni très gros, ni négligeable. Aujourd'hui c'est plus que celui du disque, par exemple. Le plus étonnant, c'est que plusieurs magasins emblématiques en Europe ne survivent que grâce au soutien d'une poignée de passionnés à la fortune suffisante : Music Store à Cologne, Session Music à Francfort, Bax aux Pays-Bas…
Musikia, présent sur le Net depuis 2000 et via son magasin parisien de 1 200 m² dès 2006, a cessé son activité le 19 janvier 2016. L'aventure de Musikia était financée depuis dix ans par un investisseur venant de la grande distribution. Une fin prématurée car, paradoxalement, « *le magasin allait bien* », plaide Patrick Moynot, PDG. « *Et ce même si nous avons commis des erreurs, notamment un rachat qui ne s'est pas révélé judicieux* [celui de Playback, en 2009, NDLR], *suivi d'un changement de nom malencontreux* [Total Music devenant Musikia, NDLR]. *En réalité,* note le PDG*, tout est affaire de marges. Tous nos ratios étaient plutôt*

bons, sauf celui-là, essentiel... ». 27 % de marges, ce n'était pas assez pour survivre. « *Allez proposer une expérience d'achat différenciante avec ça !* »

Les ratios de vente :	10 000 €/m²
Le loyer :	600 000 € annuels, soit 6 % du chiffre d'affaires « en ligne avec les standards du marché. »
Le trafic :	1 200 visiteurs par jour, avec des pointes à 3 000 en décembre
Le taux de transformation :	Passé de 16 % à 26 %.
Le panier moyen :	80 €

Il faut, pourtant, continuer à faire des magasins. Et des beaux, sinon les clients ne viendraient plus. Dans ce combat, distributeurs et fournisseurs devraient être soudés. Or, « *l'équilibre des forces est en faveur de ces derniers* », estime Patrick Moynot. Yamaha, Fender, Gibson… Des groupes internationaux face à une distribution française éclatée. Le leader physique pointe péniblement à 35 millions d'€. Et le gros des ventes est réalisé par une myriade de petits indépendants, plus ou moins soumis à l'amont. Musikia, pour contourner le problème, a cherché à grossir pour atteindre une taille critique. À la clé, jusqu'à 3 millions d'€ de pertes ramenées aujourd'hui à 1 million d'€.
Mais c'est encore trop pour accompagner la diversification engagée en septembre dernier. L'ultime tentative pour s'en sortir : « *Ne plus être seulement un spécialiste de la pratique de la musique, mais aussi de son écoute* », assure le PDG. Soit une ouverture au son, casques et enceintes connectées. Un virage trop tardif, conclu en sortie de piste.
Il n'y a finalement qu'une seule vraie *success story* : le vépéciste allemand Thomann, qui a réussi à construire un mastodonte du secteur sur Internet, avec un chiffre d'affaires de plus de 600 millions d'euros en Europe. Plus d'un instrument sur six vendus en France vient de chez lui. Mais c'est un logisticien avant tout, comme tous les géants du Web. Son seul magasin, magnifique au demeurant, est logé au fond d'un vallon dans la campagne bavaroise…

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

OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de candidats interrogés : 13 candidats	
Distribution des notes	
Moyenne	10,23
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	04
Écart-type	4,00
Répartition des notes	
Inférieures à 5	1
Comprises entre 5 et moins de 10	5
Comprises entre 10 et moins de 14	3
Égales ou supérieures à 14	4

Lors de cette épreuve orale de cas pratique en système d'information, les candidats ont l'opportunité de faire valoir leurs compétences dans le cadre d'une discipline qu'ils ont choisie. En principe, les candidats devraient donc obtenir des notes satisfaisantes, voire plus que satisfaisantes dans cette épreuve. Cependant, beaucoup de candidats de par leur expérience professionnelle ou leur formation sont très souvent spécialisés dans un champ de compétences spécifique et restreint tel qu'une spécialité en « réseau » ou en analyse et modélisation des systèmes, ou en management des projets de systèmes d'information.

Or, l'épreuve de cas pratique de l'option système d'information requiert des compétences dans les trois domaines que sont le management des systèmes d'information, l'analyse et la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau.

Ainsi, la plupart des candidats n'obtenant pas une note satisfaisante à cette épreuve, semblent en fait peu préparés aux études de cas en système d'information et à la maîtrise de ces trois domaines. Certains candidats montrent des défaillances fortes dans un ou plusieurs de ces domaines.

Inversement, quelques candidats ont réalisé des prestations orales satisfaisantes voire très satisfaisantes, attestant ainsi qu'il est possible de surmonter cette exigence de la maîtrise d'une présentation orale dans ces trois domaines.

En 2017, le nombre de candidats auditionnés a été de 13.

Le nombre de candidats admissibles pour cette épreuve orale de 2017 était de 16, mais un candidat ne s'est pas présenté et 2 candidats ont été admis à l'agrégation interne.

De 2013 à 2016, le nombre de candidats auditionnés est devenu un peu plus important qu'au cours des années précédentes, ce qui correspondait notamment à une hausse du nombre de places ouvertes au concours dans cette option. Le nombre de candidats auditionnés était de 18 en 2016, 21 en 2015, 19 en 2014, 21 en 2013. Les années précédentes, le nombre de candidats auditionnés étaient de 9 en 2012, 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008 et 14 en 2007.

Au cours de ces années les moyennes des notes des candidats auditionnés ont été les suivantes :

Session	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Moyenne	10,23	8,94	10,21	10,95	8,7	8,9	10,8	10,2	9,3	10,5

2. Les sujets – Présentation et analyse

Les quatre sujets de l'épreuve orale d'admission de cette session sont des « études de cas pratique » de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation.

Chacun de ces sujets comporte des questions qui relèvent du management du système d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

En outre, en fin d'épreuve est posée une question sur le partage des valeurs de la République en relation avec les problématiques de système d'information.

Le jury attend du candidat une maîtrise de ces différents domaines en prenant en compte les spécificités du contexte.

Le premier sujet, Le Domaine Duc de Bordeaux, 3DB, se situe dans le cadre d'un domaine viticole à implantation internationale, qui se trouve confronté à un accroissement de la concurrence et à une diminution de sa part de marché.
Dans ce contexte, la direction générale du groupe s'interroge sur l'opportunité stratégique d'un **projet de système d'information décisionnel** ainsi que sur les modalités de sa mise en œuvre en termes de management, d'opérationnalisation informatique et d'accès à distance.

Dans le **premier dossier 3DB,** les interrogations portent sur la pertinence d'une intégration d'applications d'informatique décisionnelle en termes d'alignement stratégique, en termes de gestion du changement ainsi que sur la pertinence d'une externalisation en mode Saas (Sofware as a service).

Dans le **second dossier 3DB**, les questions portent sur le repérage et le traitement des données pertinentes à transférer du système d'information de production au système décisionnel afin de répondre aux demandes de rapports d'analyse de l'activité.

Dans **le troisième dossier 3DB**, il est demandé aux candidats de faire des propositions relatives aux configurations du réseau afin de permettre aux commerciaux d'interroger les stocks à distance. Par ailleurs, à partir du schéma du réseau actuel, il est demandé de préciser et argumenter plusieurs aspects : le rôle d'un serveur DHCP, le nombre d'hôtes que permet d'accueillir la DMZ, la présence de technologies NAT-PAT, DNS et DHCP, afin d'analyser la configuration actuelle du réseau.

Le deuxième sujet, le cas **Balthazar,** traite des questions relatives au management du système d'information dans le cadre d'une relation d' **« infogérance » entre deux entreprises** : un prestataire, entreprise de services numériques (ESN), la société Balthazar, leader européen dans son domaine et son client la société RFS, un opérateur de télécommunication. Dans un contexte très concurrentiel, la société RFS est plus particulièrement confrontée à des problèmes de facturation et de contestation récurrente de leur facture par les clients. Ce mécontentement des clients a des répercussions négatives en termes de relation client, d'image de l'entreprise, et de part de marché. Dans ce contexte, avec un souci constant de maîtrise des coûts, la société pense faire le choix de l'infogérance pour développer et maintenir son logiciel de facturation grand public, application dénommée « Tarif ». Cependant, dans le cadre de cette infogérance, la société RFS souhaite contrôler la qualité de la prestation de la société Balthazar.

Dans le **premier dossier du cas Balthazar** les questions portent sur **la pertinence de cette décision d'infogérance** : en quoi le type d'infogérance choisie répond aux objectifs de la société RFS ? Qu'en est-il de ce choix en termes d' « alignement stratégique » ? Qu'elles peuvent être les difficultés rencontrées dans la mise en place d'une solution d'infogérance pour RFS ? Que penser d'un contrat de service de type « SLA », Service Level Agreement.

Le **deuxième dossier du cas Balthazar** s'appuie sur un **audit qualité** réalisé par une autre société pour cette application « TARIF », interfacée avec d'autres applications. A partir d'une synthèse de cet audit qualité, il est tout d'abord demandé aux candidats de proposer des éléments concrets permettant de mesurer les deux « facteurs de santé » de l'application, évoqués dans l'audit, à savoir, la capacité et la sécurité, puis d'expliciter l'une des recommandations de l'audit à savoir : systématiser la gestion des exceptions et journaliser les exceptions et enfin de proposer de « bonnes pratiques » de programmation, visant à améliorer la lisibilité du code.
Ensuite, alors que l'équipe de maintenance applicative met en place des tests unitaires, il est demandé au candidat de rétro-concevoir sous forme de diagramme de classes, les classes impliquées dans la tarification des appels téléphoniques, puis de coder une méthode de test unitaire pour la méthode de calcul de la durée cumulée des appels hors forfait dont le code semble comporter des erreurs.

Le troisième dossier du cas Balthazar concerne la gestion des tâches récurrentes de la maintenance informatique via l'application Otarie, ensemble d'outils d'assistance à la maintenance réunis dans une base de connaissance commune. A partir d'une partie du schéma relationnel de la base de données relative aux tâches récurrentes, il est demandé aux candidats

- de rédiger des requêtes SQL pour obtenir le nom et le libellé des catégories de commande (Unix) qui n'ont pas d'équivalent (Windows) ;
- de rédiger la requête SQL permettant d'obtenir les tâches récurrentes et leur rédacteurs.

Suite à un changement requis dans la codification des catégories de commande, il est demandé au candidat d'expliquer le problème que pose le changement des codes catégorie des commandes dans la base de données et de proposer une solution pour effectuer ce changement.
Enfin, afin d'établir un planning des tâches à exécuter par les intervenants, et de pointer les tâches non réalisées à l'échéance prévue, il est demander au candidat d'étendre le modèle des données existant.

Le quatrième dossier du cas Balthazar, soulève les questions relatives à l'infrastructure réseau en termes de disponibilité d'accès et de sécurité dans le cas d'un réseau étendu pour des milliers d'utilisateurs répartis dans le monde.
A partir d'un schéma simplifié d'un réseau, il est demandé au candidat :

- d'expliquer la nature et le rôle des technologies en présence.
- de décrire et d'expliquer les bonnes pratiques de sécurisation des équipements d'interconnexion.
- de proposer un plan d'adressage IP et de configuration des équipements d'interconnexion permettant d'accéder aux ressources locales propres au service ainsi qu'aux ressources mutualisées tel que l'accès internet.

<u>Dans le cas du troisième sujet</u>, Smart Parking, la société Parkeon, acteur clef dans le secteur de la mobilité urbaine, propose des solutions informatiques transversales notamment pour la gestion des stationnements.
Dans le cadre de ses réflexions stratégiques, la direction de Parkeon s'interroge notamment sur trois dossiers : l'évolution des besoins de ses clients, les collectivités territoriales, en matière de transformations numériques en raison de l'évolution de la législation sur les procès-verbaux de stationnement, les questions soulevées par les applications de stationnement par « mobile », les questions suscitées par la valorisation des « données massives » recueillies via les objets connectés.

Le premier dossier du cas Smart Parking, interroge les **implications des transformations numériques** pour ces principaux clients de la société Parkeon, que sont les collectivités territoriales et en particulier les municipalités, à partir du cas de la municipalité de M., alors même que l'évolution de la législation transfère aux collectivités territoriales la perception des procès-verbaux de stationnement, ce qui implique des évolutions notables des applications informatiques.
Les questions portent sur la stratégie de transformation numérique de la gestion des stationnements du point de vue d'une municipalité : « alignement stratégiques », analyse et mise en perspective théorique des facteurs d'acception et de rejet du projet par les utilisateurs, proposition d'un « tableau de bord équilibré » (« Balance Scorecard ») de ce projet de transformation numérique.

Le deuxième dossier du cas Smart Parking questionne les solutions d'infrastructures et les applications logicielles de la gestion du stationnement. Ces solutions informatiques concernent les particuliers qui utilisent une application mobile pour leurs places de stationnement, mais aussi les agents de contrôles et les gestionnaires de la municipalité. Les questions portent sur :

- l'explicitation des moyens mis en œuvre pour sécuriser les accès, à partir du schéma d'infrastructure présenté dans le cas ;
- la modélisation des données pour la solution de stationnement par mobile et pour le contrôle du stationnement par les agents ;
- la programmation d'un traitement de vérification de la validité d'un stationnement réglé à l'aide d'un téléphone mobile.

Le **troisième dossier du cas Smart Parking** interroge la valorisation des « données massives » recueillies avec la mise en œuvre d'une application d'optimisation des places de stationnement et le téléguidage des personnes à la recherche d'une place de stationnement. Les questions sont relatives à l'utilisation des « données massives » et aux problématiques liées avec les solutions proposées, en termes de volumétrie, de bases de données réparties et de sécurité d'accès.

Le **quatrième sujet, le cas Megaptera,** soulève la question de la gestion des connaissances dans le cas particulier d'une association qui a pour objet l'observation et la protection des mammifères marins. La problématique d'ensemble est celle de la gestion des connaissances et des bases de données correspondantes avec une perspective d'accroissement massif des données, (« big data ») recueillies par satellite.

Le **premier dossier du cas Megaptera** pose la question de l'organisation du système d'information et de la gestion des connaissances dans ce cas particulier d'une association à but non lucratif et dont l'objet même est la gestion des connaissances et des bases de données d'information sur les mammifères marins de l'Océan indien : comment sont assurées les fonctions principales d'un système d'information dans ce cas ? Quel est le rôle des partenariats, leurs opportunités et risques ? Comment est réalisée cette gestion des connaissances au regard du modèle théorique de Ikujiro Nonaka et Hitaro Takeuchi ? Avec le projet de plateforme numérique de mise à disposition de « données ouvertes », recueillies par satellite, à quelles évolutions en termes de système d'information, l'association va-t-elle se trouver confrontée et comment peut-elle y répondre ?

Le second dossier pose des questions relatives à la **modélisation et du traitement des données collectées sur les mammifères marins** : modélisation statique des données collectées par observation directe ou par les balisages, rédaction de requêtes SQL pour obtenir les informations recherchées.

Le troisième dossier Megaptera soulève la question de la politique de sécurité des réseaux. Il est demandé aux candidats de proposer une infrastructure matérielle et logicielle pour les applications de suivi des observations et campagnes de balisage. Il est ensuite demandé aux candidats de proposer une politique de sécurité à mettre en place et de prendre en compte les dangers des objets connectés en termes de sécurité.

3. Le traitement des études de cas par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Cette partie du rapport sur l'épreuve de cas pratiques de l'option système d'information vise à mettre en relief les points positifs et difficultés rencontrées lors du traitement des sujets par les candidats afin que les candidats des sessions ultérieures puissent en tirer les leçons. Cette analyse est menée de manière relativement détaillée pour prendre en considération les différents types de questions dans les trois domaines du management des systèmes d'information, de la modélisation et de l'ingénierie logicielle et réseau.

Pour le premier sujet, 3DB, du Domaine viticole des Ducs de Bordeaux, la problématique générale était celle de la pertinence de l'informatique décisionnelle

Concernant le premier dossier, l'Informatique Décisionnelle, **de 3DB,** plusieurs candidats présentent correctement cette notion ainsi que l'architecture de ces progiciels. Par contre, le modèle de l « alignement stratégique » est rarement maîtrisé tant au plan du modèle théorique qu'en termes d'application au cas.
S'agissant de la gestion du changement, les candidats ne mettent pas suffisamment en relief les axes majeurs de la gestion du changement. Le jury a apprécié les apports théoriques des candidats, notamment concernant l'externalisation en général.

Le second dossier 3DB porte sur les données **du système informatique de production** et leur traitement.
La question 1 porte sur un schéma statique des données du système de production, s'appuyant sur les documents annexés, extrait de catalogue produit, rapports décisionnels...
Les candidats proposent tous un modèle conceptuel avec un formalisme entité-association ou un diagramme de classe, reprenant le plus souvent une gestion des commandes classique. Les meilleures propositions prennent en compte la gestion des livraisons partielles de commande, les chiffres d'affaire prévisionnels et une tenue des stocks précise.
La question 2 relative à l'informatique de production amène à localiser et décrire une méthode permettant d'afficher, pour une société donnée, les commandes en retard. Une réponse s'appuyant sur les concepts de la programmation objet est attendue.
Les candidats ne traitent pas tous la question. Les meilleures propositions localisent la méthode, en précisant rigoureusement sa signature, au niveau de la classe client ou bien d'un contrôleur, en évoquant alors les classes de conception. Ils parcourent alors les commandes du client, au moyen d'une boucle, et extraient les commandes en retard en comparant les dates d'expédition réelle et prévue. Peu de candidats envisagent les livraisons partielles de commande.
Dans la **question 3,** les données du système de production sont stockées dans une base de données relationnelle fournie. Les candidats sont invités à produire des requêtes SQL de définition, de manipulation et de contrôle des données. Certains candidats manquent de rigueur, par exemple en n'exprimant pas une expression booléenne après les clauses where et having. Les bons candidats affichent leur maitrise de la syntaxe SQL et une cohérence dans l'écriture des requêtes, notamment celles nécessitants des sous-requêtes.

Le troisième dossier de 3DB s'appuie sur le schéma actuel de **l'infrastructure réseau** du domaine viticole 3DB. Il est mieux traité que le dossier précédent.

- Dans la première question, il s'agit de préciser la configuration du routeur-firewall externe et interne. Cette question, classique, est correctement traitée. Les bons candidats expriment la nécessité et la signification de règles de filtrage, en présentant les éléments qui les qualifient (adresses IP source et destination, ports, etc.), et en illustrant avec le besoin présent (échanges navigateur extérieur – serveur web de la DMZ, échanges serveur web de la DMZ – serveur de base de données du LAN).
- Pour la seconde question, si tous les candidats indiquent le rôle du service DHCP, ils ne sont pas tous en mesure d'expliquer la présence de l'agent relais.
- Pour la troisième question, les candidats exploitent tous les connaissances de base du protocole TCP/IP pour justifier le nombre d'hôtes de la DMZ. Un candidat ne repère cependant pas la DMZ, ses éléments de calcul restant corrects.

- La quatrième question porte sur la présence des technologies NAT-PAT, DNS et DHCP mentionnées sur le schéma. La question est correctement traitée, sans toutefois être suffisamment contextualisée aux besoins du réseau 3DB.

Le deuxième sujet, le cas Balthazar avait pour thème la relation d'infogérance entre deux prestataires, la société Balthazar, entreprise de services numériques (ESN), et son client la société FRS, opérateur de télécommunication.

Le **premier dossier Balthazar** interrogeait la **question de l'infogérance**, sa pertinence stratégique et sa mise en œuvre. La connaissance des métiers des Entreprises de Services Numériques (ESN) notamment l'infogérance est correctement maîtrisée par les candidats. La notion d'alignement même si elle est connue de certains candidats est rarement mise en œuvre avec pertinence par rapport au cas. Les candidats se contentent souvent d'une réponse « décontextualisée » sans relation avec le cas. Le jury a fait également ce constat à propos des notions de contrat de service et à propos de la gestion du changement.

Le second dossier Balthazar interrogeait **la qualité du code** d'une application, l'application Tarif de facturation des prestations de télécommunication.
Dans la question 1, à partir de la lecture d'un rapport d'audit de code, les candidats sont invités à proposer des éléments de mesure de la capacité d'évolution et de la sécurité du code. La question est bien traitée, néanmoins des candidats ne présentent pas de solution pour la sécurité. Les bons candidats évoquent pour la mesure des « facteurs de santé » du code :

- La capacité d'évolution : la documentation, un nommage explicite des composants (variables-classes-fichiers-dossiers), le découpage fonctionnel
- La sécurité : le contrôle de saisie, l'échappement des sorties, l'utilisation de composants à jour.

La **question 2** porte sur l'exploitation généralisée des exceptions au lieu du système d'erreur lié au langage. Tous les candidats ont su expliquer l'intérêt de la journalisation des exceptions, s'en tenant essentiellement à la notion de journalisation. Peu de candidats ont su qualifier les exceptions en expliquant leur caractère objet et leur capacité d'être spécialisée, fournissant alors un contrôle poussé de la gestion des erreurs.
La **question 3** sur les bonnes pratiques de programmation visant à améliorer la lisibilité du code est correctement traitée. Les meilleures réponses ont évoqué les conventions de nommage, l'état de l'art du langage exploité (par exemple, dépréciation d'instructions selon les versions), conformité architecturale (par exemple framework), documentation à jour, découpage fonctionnel.
La **question 4** demande de modéliser les classes participant aux appels téléphoniques. Leur code Java est fourni. Les diagrammes de classe proposés ne sont pas toujours corrects. L'implémentation des appels sous forme de tableau associatif ne se retrouve pas clairement modélisé, les candidats les percevant comme une classe association. L'intérêt de modéliser, en s'affranchissant de l'implémentation technique, n'est pas toujours perçu.
La question 5 porte sur l'implémentation d'une méthode de test, nécessitant une assertion d'égalité. Le début de la classe de test est fourni, ainsi qu'un exemple de méthode de test relativement similaire à celle demandée. Tous les candidats ne traitent pas la question. Certains candidats ne testent pas du tout la méthode concernée. Certains candidats tentent de coder la méthode concernée et non pas son test unitaire. Les meilleures réponses proposent une écriture rigoureuse (signature, un début, une fin), un setup maitrisé et l'appel à l'assertion d'égalité comparant la valeur attendue et la valeur constatée.

Le **dossier 3 du cas Balthazar** porte sur une **application de maintenance informatique**, l'application Otarie.
Les **questions 1 et 2** relatives à des requêtes SQL à partir d'un modèle relationnel fourni sont correctement traitées.
La **question 3** porte sur la modification simultanée de couples clé primaire – clé étrangère. Aucun candidat n'évoque les capacités des SGBDR de modification en cascade. Les bons candidats évoquent correctement le problème de changement de valeur d'une clé primaire référencée dans une autre relation, et proposent des scénarios de script, s'appuyant sur une table de correspondance ancienne-nouvelle valeur de clé, en décomposant les opérations

menant à son terme.
La **question 4** demande d'étendre le modèle proposé sous forme relationnelle pour mettre en place une planification des interventions à réaliser. Trop peu de candidats sont en mesure de proposer cette extension du modèle. Il s'agit ici d'une structure classique de planning. Les bonnes propositions ajoutent une entité Intervention, pointant vers l'intervenant, la tache et une nouvelle entité représentant le temps.

Le dossier 4 du cas Balthazar pose les questions relatives à **la disponibilité et la sécurité d'un réseau étendu**. Ce dossier s'appuie sur le schéma de l'infrastructure du réseau informatique d'une agence. Il s'agit d'un schéma générique qui mentionne plusieurs technologies mises en œuvre : *Load Balancing,* VLAN, DMZ, Switches, Firewall, etc. Toutes ces technologies relèvent du domaine de la sécurité. Peu de candidats ont pensé à intégrer à leur support d'exposé un schéma réseau similaire. Les bons candidats proposent une énumération des technologies présentées, expliquant leur rôle, et prenant soin de les classifier : éléments d'interconnexion, services et serveurs, tolérance aux pannes et surveillance.
La question portant sur la sécurisation des équipements d'interconnexion est diversement traitée. Les bons candidats évoquent les pratiques de base concrètes : accès physique contrôlé, changement des valeurs par défaut (login administratif, password, IP), mise à jour des *firmwares*.
Enfin, la dernière question porte sur la planification IP des différents VLAN en présence.
Les bons candidats proposent une plage IP par VLAN, prennent soin de nommer concrètement les VLAN (10 RH 20 Commercial etc.) et évoquent la mise en place du routage interVLAN.

Dans le cas du troisième sujet, Smart Parking, la société Parkeon, acteur clef dans le secteur de la mobilité urbaine et de la gestion des stationnements, s'interroge dans le cadre de sa stratégie, notamment sur trois dossiers : l'évolution des besoins de ses clients à partir du cas d'une municipalité, les questions soulevées par les applications de stationnement par « mobile », les questions suscitées par la valorisation des « données massives » recueillies via les objets connectés.

Dans le dossier 1 du cas Smart Parking, les questions portent sur **la stratégie de transformation numérique de la gestion des stationnements** du point de vue d'une municipalité : « alignement stratégique », analyse et mise en perspective théorique des facteurs d'acception et de rejet du projet par les utilisateurs, proposition d'un « tableau de bord équilibré » (« *Balanced Scorecard* ») de ce projet de transformation numérique. Il était demandé une présentation synthétique de ces modèles ou représentations théoriques et leur application au cas de cette transformation numérique de la gestion des stationnements. Le jury a apprécié le fait que tous les candidats ont répondu à ces questions de management des systèmes d'information. Cependant, les réponses ne sont pas toujours satisfaisantes, en raison d'erreurs manifestes dans la présentation des aspects théoriques ou en raison d'une application trop parcellaire au cas de la gestion des stationnements.

Dans le dossier 2 du cas Smart Parking les questions portent sur l'analyse des **solutions d'infrastructure et logicielle** pour les applications de la gestion des stationnements.
Dans la question 1, les candidats sont invités à repérer et expliciter les moyens mis en œuvre pour sécuriser les accès présentés dans le schéma d'infrastructure fourni. Les candidats se contentent souvent d'énumérer les moyens explicitement mentionnés sur le schéma : HTTPS-SSL, VPN, firewall, VLAN, en précisant surtout leurs aspects techniques. Le potentiel du schéma est insuffisamment exploité : par exemple, la présence d'un adressage privé est fréquemment oubliée. Certains candidats font une confusion entre sécurité des accès et tolérance aux pannes. Les bons candidats ont pris soin de partir des usages, et donc des besoins de sécurisation des accès, pour identifier les techniques utilisées ou celles qui pourraient l'être.
La question 2 demande aux candidats de modéliser les données pour l'application de stationnement sur téléphone mobile. Les candidats ont le plus souvent recours au formalisme UML en présentant un diagramme de classes. Tous ne respectent cependant pas ce formalisme avec rigueur. Aucun candidat n'a pensé à placer des méthodes,

lesquelles sont pourtant explicites dans la question suivante. Le degré d'approfondissement de l'analyse est très varié, certaines propositions ne permettant pas de réaliser les traitements exigés.
Les bons candidats ont présenté une analyse approfondie, argumentée, en s'appuyant sur les termes du sujet. En outre, ils ont su, lors de l'entretien, montrer comment leur modèle est en mesure de prendre en charge certains aspects des traitements à la demande du jury.
La question 3 invite le candidat à proposer une modélisation du cas d'utilisation pour le contrôle du stationnement par un agent dans le cas d'une solution hybride avec ticket de stationnement ou via l'application mobile. Les candidats ont traité la question, en proposant un diagramme de cas d'utilisation UML. Un candidat propose un diagramme de séquence et justifie bien ce choix. Les bons candidats ont bien pris en compte la demande de modéliser une solution hybride (cas mixte : ticket ou application mobile), d'autres ne traitent que l'usage de l'application mobile.
La **question 4** invite le candidat à programmer le traitement qui permet de vérifier la validité d'un stationnement payé avec l'application mobile. Certains candidats se contentent d'un code minimal et/ou générique insuffisamment appliqué au traitement demandé. Les bons candidats ont présenté du code structuré, commenté, l'ont situé dans l'application, et ont su expliciter son fonctionnement. Ils ont par ailleurs fourni des références techniques (langage) et d'architecture (MVC). Les candidats sont souvent restés évasifs sur l'architecture applicative, présentant les grands principes du client serveur, sans mentionner de technologies précises, notamment en rapport aux applications mobiles. Les bons candidats ont choisi de partir des copies d'écran de l'application pour expliciter les composants client-serveur impactés.

Le dossier 3 du cas Smart Parking interroge l'utilisation des « données massives » recueillies et leur valorisation par la création d'une application de téléguidage des automobilistes vers les places disponibles. Les candidats n'ont pas tous traité le dossier. Certains candidats se sont contentés de présenter les éléments de volumétrie indiqués dans le sujet (nombre de serveurs, d'horodateurs, etc.). D'autres, mieux inspirés, sont partis du concept de « données massives » (Big Data) et ont montré sa pertinence en regard des objectifs stratégiques de l'organisation étudiée. Trop peu de candidats ont produit un schéma tel que demandé dans la question. Ils ont évoqué les technologies, sans les relier aux problématiques soulevées et solutions proposées. Un candidat a mobilisé le modèle BDAF (Big Data Architecture Framework) avec bonheur.

Le **quatrième cas**, **l'association Megaptera** pour l'observation des mammifères marins pose la question de la gestion des connaissances et des bases de données correspondantes avec une perspective d'accroissement massif des données recueillies par satellite.

Dans le premier dossier plusieurs questions sont posées relatives à l'organisation des fonctions principales du SI dans ce type d'association, à la gestion des connaissances ainsi qu'à la mise en place d'une plateforme numérique de données ouvertes et massives.
Dans l'ensemble les candidats ont répondu à ces questions, même si les erreurs sont multiples en particulier concernant les notions de données ouvertes ou les fonctions principales d'un système d'information. Si le modèle théorique de gestion des connaissances de Ikujiro Nonaka et Hitaro Takeuchi est fréquemment mobilisé, c'est parfois de façon très approximative, voire erronée, notamment lors de l'application au cas.

Dans **le second dossier Megaptera**, les questions sont relatives à la modélisation et au traitement des données collectées sur les mammifères marins.
Dans la **question 1**, les candidats sont invités à modéliser les informations manipulées par les fiches observations des mammifères marins et les campagnes de balisage GPS. Les candidats ne traitent pas tous la question. Les propositions pertinentes s'appuient sur le diagramme de classes UML. La notion de collections de relevés GPS pour chacune des balises n'apparaît pas toujours correctement. Les bons candidats savent répondre aux demandes de précision du jury. Ces questions portent sur l'exploitation du diagramme proposé pour produire une base de données (comment implémenter une spécialisation) et produire une implémentation objet (collection d'instances) dans un SGBDR ou un langage de son choix.

Dans la **question 2**, il est demandé d'écrire dans un langage au choix du candidat une méthode permettant de stocker les informations de localisation provenant des fichiers Argos.
Les candidats ne traitent pas tous la question. Aucun candidat ne propose formellement une solution satisfaisante. Une tentative de réponse orale aborde l'ouverture et le parcours séquentiel des fichiers de relevés GPS, sans préciser davantage l'impact sur les classes.
La question 3 porte sur trois requêtes SQL, de difficulté croissante, à rédiger en s'appuyant sur un modèle relationnel fourni. Celui-ci porte sur les relevés GPS et leurs secteurs géographiques.
Les solutions proposées sont souvent incorrectes : si la syntaxe de base est globalement maitrisée, cela reste superficiel et l'usage de certaines clauses SQL est clairement erroné, particulièrement les clauses de regroupement : Group By, Having, mais aussi Count au lieu de Sum, inversion table et attribut, alias erroné.

Le troisième dossier Megaptera soulève la **question de l'infrastructure matérielle et logicielle et de la politique de sécurité des réseaux.**
La **question 1** demande de décrire une infrastructure matérielle et logicielle permettant de supporter les applications évoquées. Les bons candidats prennent le choix d'internaliser ces moyens au sein de Megaptera, ils s'appuient sur un schéma de réseau connecté. Certains équipements d'interconnexion et protocoles sont cités, mais insuffisamment expliqués.
D'autres candidats présentent un schéma minimaliste et peinent à le relier aux contraintes spécifiques du cas étudié.
Dans la **question 2**, il est demandé aux candidats de proposer une politique de sécurité à mettre en place. Des candidats proposent des concepts de sécurité qui s'appuient parfois sur le schéma précédent. Les candidats énumèrent des stratégies de sécurité habituellement mobilisées sans véritablement en justifier le besoin dans le contexte du cas étudié.
Dans la question 3, il est demandé aux candidats d'analyser les dangers des objets connectés en termes de sécurité. Les réponses apportées par les candidats restent souvent génériques et superficielles. Un seul candidat pense à évoquer les balises GPS du sujet pour généraliser sa réflexion aux objets connectés.

S'agissant de la question des valeurs de la République dans le monde des systèmes d'information, les réponses interrogatives, réfléchies et nuancées des candidats ont été appréciées.

3.2- Commentaires sur la forme

Le jury a apprécié les candidats qui structurent clairement leur propos et qui répondent clairement et nettement aux questions posées. Une introduction (incluant une présentation du contexte, une mise en perspective de la problématique), l'annonce d'un plan, et une conclusion sont valorisées.

Nous tenons aussi à souligner à nouveau que cette épreuve est une étude de « Système d'Information » et non d'informatique.

De plus, pour certains candidats, il faut également penser à l'attitude lors de la présentation et à la qualité de la présentation de leur diaporama. Certains candidats travaillent leur diaporama en pensant à numéroter les pages, à présenter un fil d'Ariane et en travaillant le visuel. Les diaporamas synthétiques, non complètement rédigés sont appréciés. De même, l'orthographe ne doit pas être négligée sur ces diapositives. Le jury apprécie les candidats qui font face au jury et ne se contentent pas de lire leur diaporama.

Une lecture intégrale des diapositives de certains candidats rend l'exposé monotone.

4. Conseils aux candidats

Les études de cas de l'épreuve orale couvrent trois domaines : le management des systèmes d'information, la modélisation, l'ingénierie logicielle et réseau.

Pour mettre toutes les chances de son côté le candidat a intérêt à couvrir ces trois domaines. Une partie même très bien traitée ne saurait compenser un traitement trop partiel des autres parties.

Les exposés des candidats aux épreuves orales font apparaître que beaucoup de candidats sont de fait spécialisés dans un (ou quelques) domaine(s). Souvent spécialistes de l'informatique et/ou des réseaux, les connaissances des candidats sont dès lors ancrées dans un domaine très circonscrit et trop limité. Pour l'option système d'information, il n'est pas acceptable de connaître uniquement le domaine des réseaux ou uniquement un type de programmation, ou uniquement le management des SI. Or, pour une bonne compréhension des systèmes d'information, en particulier pour de futurs enseignants de ce domaine, il convient d'en appréhender le contexte économique et managérial. Les systèmes d'information sont conçus dans des organisations et par des entreprises insérées dans un tissu économique, industriel et commercial dont il faut chercher à appréhender les mécanismes dans leur complexité. Ces connaissances sont indispensables pour enseigner à des élèves, futurs professionnels des systèmes d'information insérés dans l'économie et la société.
Il convient également d'avoir une bonne connaissance actualisée de l'univers professionnel de l'informatique et des nouvelles technologies. La façon dont le système d'information est organisé dans l'entreprise est également à prendre en compte : département informatique interne, filiale dédiée à la conception du SI pour les entreprises d'un groupe, externalisation etc.
Pour préparer le concours, les candidats peuvent tirer parti de l'opportunité des formations en ligne et/ou en présentiel organisées par les universités afin de préparer les épreuves de l'option Système d'information, ainsi que les épreuves transversales d'économie ou de droit et de management qui constituent le tronc commun d'une agrégation d'économie et gestion. Plus généralement, nous conseillons au candidat d'étudier un ou plusieurs ouvrages de référence en management des systèmes d'information.

De plus, au-delà des connaissances propres à chaque domaine, il faut impérativement que l'exposé mette en valeur l'aptitude du candidat à mobiliser ses connaissances dans un contexte particulier. Le candidat ne doit pas se limiter à des considérations générales par exemple sur les réseaux, les méthodes orientées objet ou le management des systèmes d'information. Il est impératif de contextualiser les réponses et ne pas se contenter d'une présentation générique. Tous les sujets d'oraux sont des études de cas présentant des problématiques de systèmes d'information dans une entreprise ou plus généralement une organisation. Dans ces études de cas, les problèmes identifiés et les solutions proposées sont inéluctablement liées au contexte dans lequel les applications informatiques et les infrastructures réseau s'inscrivent. Aussi, en premier lieu, le candidat doit-il appréhender et présenter le contexte spécifique du système d'information et en tenir compte dans son argumentation ou ses développements. Chaque cas présente des problématiques particulières qu'il est important d'identifier et d'intégrer dans le traitement des questions. Les candidats qui présentent des solutions déconnectées du contexte sont pénalisés d'autant plus que cela les conduit souvent à proposer des solutions erronées.

Certains candidats semblaient déroutés par les questionnements relativement ouverts et offrant la possibilité de réponses multiples. Les candidats doivent donc le plus souvent effectuer des choix qu'ils doivent argumenter. C'est au travers de ces choix et de leurs justifications argumentées qu'ils mettent en valeur leurs compétences et connaissances.

Pour la présentation orale, il est conseillé aux candidats de mettre l'accent sur les connaissances qu'ils maîtrisent plutôt que d'aligner des concepts dont ils ne maîtrisent pas la signification. Les erreurs grossières, telles que par exemple des solutions réseaux ou des programmations aberrantes, sont fortement pénalisées par le jury. Les concepts de base doivent être maîtrisés : ne pas réussir à expliquer ce qu'est un cas d'utilisation, à quoi sert un proxy n'est pas acceptable, puisque ce sont des notions élémentaires qui devront être transmises aux futurs étudiants. Les thématiques et concepts clés du management des systèmes d'information doivent également être connus. Il s'agit en particulier de thématiques telles que les enjeux organisationnels et stratégiques du système d'information, la

gouvernance des systèmes d'informations, l'alignement stratégique, les problématiques de l'externalisation, l'estimation des coûts, la chaîne de valeur, l'avantage concurrentiel, la gestion de projet de système d'information, l'évaluation des systèmes d'information, les modèles d'acceptation des technologies et les autres thèmes majeurs de management des systèmes d'information.

Etre professeur dans le domaine des systèmes d'information nécessite, outre la maîtrise de l'ingénierie logicielle et réseau, une aptitude à prendre en considération les enjeux et les impacts sur l'organisation et les individus, aptitude qui est au cœur de ce que l'on entend par management des systèmes d'information.

Nous attirons l'attention du candidat sur le fait que tous les sujets comportent une dimension management des systèmes d'information. Il est donc important d'analyser les enjeux organisationnels et stratégiques de l'entreprise ou de l'organisation et d'appréhender le système d'information en étroite relation avec ces enjeux.

En conclusion, nous conseillons aux candidats de ne négliger aucun des domaines de connaissance de cette option D, Système d'Information.

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

OPTION E : PRODUCTION DE SERVICES (BANQUE ET ASSURANCE)

1. Les résultats de la session 2017

Nombre de candidats interrogés : 8 candidats	
Distribution des notes	
Moyenne	09,5
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	05
Répartition des notes	
Inférieures à 6	1
Comprises entre 6 et < moins de 10	3
Notes supérieures > = à 10	4

2. Les sujets – Présentation et analyse

8 candidats ont été interrogés pour cette 6ème année de concours de l'agrégation de l'option E « Productions de services » portant sur le programme spécifique « Banque et Assurance ».
Les épreuves se sont déroulées sur deux journées et les deux sujets retenus sont exposés ci-après.

Sujet n°1 : Le risque

Quelques éléments retenus par le jury pour traiter le sujet :

- Le **risque de crédit** est un risque de contrepartie, inhérent à l'activité des banques. C'est le risque de ne pas être remboursé à l'échéance du prêt. Son appréciation et sa gestion appartiennent forcément à la banque. L'appréciation se fait grâce à une analyse financière et patrimoniale du client, que celui-ci soit une entreprise ou un ménage. Au-delà de l'appréciation faite par le chargé de clientèle, il existe également des techniques telles le scoring. Le **scoring** est une technique d'évaluation utilisée pour apprécier le risque de défaillance d'un créancier. C'est une note attribuée grâce à l'étude de différents indicateurs (revenus, encours et caractéristiques des prêts, etc.).

- Le **risque de liquidité** naît de l'activité de transformation des échéances d'une banque. C'est donc un risque de transformation qui apparaît lorsque les échéances des emplois sont supérieures aux échéances des ressources. Face à ce risque, les banques vont d'abord chercher à le minimiser en collectant ldes dépôts longs (voir 2 risques d'illiquidité : risque d'illiquidité immédiate – notion de bank run ou panique bancaire ou course au guichet) et risque de transformation).

- Le **risque de taux** existe lorsque les banques détiennent des créances et des dettes à taux fixe et à taux variable. Globalement, selon les postes du bilan, l'exposition du risque de taux n'est pas le même :

- A l'actif, si les emplois sont à taux fixe, une hausse de taux provoque une dépréciation de la valeur actuelle des postes, menaçant alors la valeur globale de la banque. En outre, il existe un coût d'opportunité car la rémunération aurait pu être plus importante si ceux-ci avaient été conclus à taux variable ;

- Au passif, il ya risque de taux lorsque les taux baissent car il y a appréciation de la valeur actuelle des dettes.

La meilleure façon de gérer les risques de taux et de transformation est celle de l'adossement de bilan qui consiste schématiquement à financer des postes d'actifs par des postes de passifs de même durée et à financer des actifs à taux fixe par des ressources à taux fixe ou des actifs à taux variable par des ressources à taux variable.

Il convient ensuite d'affiner avec la notion de duration. La duration d'un actif ou passif est égale à la somme des durées pondérées par la valeur actuelle des flux divisée par la somme des valeurs actuelles des flux. Autrement dit, la duration est le temps nécessaire pour récupérer son investissement aux conditions du jour du calcul. Ainsi, si un crédit fait état d'une duration de 2.83 cela signifie que la banque récupérera son prêt dans 2.83 années. Dans la technique d'adossement, il convient de financer ce prêt par une ressource de même duration. On dit alors que le bilan est immunisé contre une variation de taux. Cette technique d'immunisation ou d'adossement est pratiquée par une cellule qu'on appelle Gestion actif-passif (ALM – asset liabilities management).

- Le **risque de change** existe lorsque des coûts ou des cash-flows sont libellés en devises. On parle alors de risque de change de transaction. Il naît par des transactions financières (prêts et emprunts en devises) ou par des flux de dividendes en devises. Il est mesuré, au moment de la clôture des comptes, par la différence entre les dettes et les créances en devises inscrites au bilan pour la contre-valeur au cours de change de fin d'exercice. Les différences apparaissent alors en écart de conversion. Et s'il y a perte latente, une dotation aux provisions pour risque est effectuée. Il eixiste également un risque de change de consolidation qui naît lors du rapatriement des comptes d'une filiale étrangère.

- Le **risque de marché** est un risque sur le prix des actifs. C'est un risque de dépréciation et de perte aérée s'il y a vente. L'un des moyens de couverture réside dans l'intervention sur les marchés dérivés qui consiste en une prise de position inverse à celle qu'on a en portefeuille.

- Le **risque souverain, ou risque pays**, est un risque de contrepartie. Il naît lorsqu'il existe des créances ou engagements sur des débiteurs résidents dans des pays concernés par un rééchelonnement ou un effacement de la dette souveraine.

Deux cas peuvent alors se présenter :

- L'Etat ne rembourse pas sa propre dette. C'est l'exemple de la Grèce qui a fait l'objet en 2012 d'un effacement de la moitié de sa dette détenue par les créanciers privés (100 Mds € ont ainsi été effacés) ;
- L'Etat ne fournit pas aux débiteurs les devises nécessaires au règlement de leurs dettes. On parle de risque de non-transfert ; la banque centrale est impuissante à mobiliser des réserves en devises suffisantes pour transformer les ressources en monnaie locale en moyens de paiement internationaux.

- Le **risque opérationnel** a été défini par le Comité de Bâle en janvier 2001 comme étant « un risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes, ou à des causes externes ».

Pour le comité de Bâle, le risque opérationnel est un risque important qui nécessite pour les banques de détenir suffisamment de fonds propres pour se protéger contre les pertes qui en découlent. En conséquence, une nouvelle approche a été requise par la BRI, dans le cadre des accords de Bâle II, pour le calcul des fonds propres réglementaires. Comme pour les autres risques, notamment le risque de crédit, le Comité a demandé aux banques de perfectionner les techniques d'évaluation et de gestion du risque opérationnel.

- Le **risque global d'insolvabilité** représente un ensemble de risques dont le risque ultime pour l'établissement financier est un risque d'insolvabilité, autrement dit le risque de faillite.

La solidité des banques dépend tout d'abord des fonds propres car ce sont, par définition, des ressources qui leur appartiennent en propre, au contraire des dépôts qui, même si les banques les utilisent, restent la propriété des clients (à noter que le risque d'insolvabilité naît souvent d'un risque d'illiquidité).

La faillite d'une banque ayant des impacts plus forts encore que la faillite d'une entreprise industrielle, ceci amène à la notion de « too big too fail » et son corolaire l'aléa moral. L'adage « too big too fail » est une principe selon lequel la banque qualifiée comme telle peut se permettre de prendre des positions hasardeuses (aléa moral) et donc risquées car, quoiqu'il arrive la banque centrale interviendra pour la sauver, à défaut il y aurait risque systémique.

Le **risque systémique** naît lorsqu'un opérateur n'est pas en mesure d'honorer ses engagements, entraînement des défaillances en chaîne, et mettant de facto en difficultés l'ensemble des acteurs du marché. Il existe sur tous les marchés (organisé ou de gré à gré) et pour toutes activités financières.

Il existe de nombreux exemples de risques que l'on a qualifiés de systémiques.

En 2008, quelques jours après la faillite de Lehmann Brothers, le système financier mondial a été de façon inédite en risque systémique à l'échelle planétaire. On a alors vu que les risques d'illiquidité, voire d'insolvabilité, n'étaient pas limités à la seule sphère financière ; ils peuvent être supportés par l'ensemble du système économique.

Le phénomène de globalisation financière a pour conséquence de mondialiser le risque de système au travers des transformations technologiques et réglementaires et de l'internationalisation de la sphère financière car les mécanismes financiers forment un ensemble d'éléments en interaction dynamique, un système ouvert, soumis et nourri par l'économie réelle, donc à autonomie relative.

<u>Le contrôle interne</u>

LA CRISE BANCAIRE ET LA RÉGULATION FINANCIÈRE
Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par Mme Monique Bourven et M. Yves Zehr, rapporteurs au nom de la section des finances (Extrait)
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/094000123.pdf

1. Un bref rappel chronologique

Etape 1 : l'année 2006 – premier semestre 2007 : retournement du marché immobilier : premiers craquement financiers

Etape 2 : deuxième semestre 2007 : les difficultés financières s'internationalisent

Etape 3 : janvier- 15 septembre 2008 : la cascade des défaillances financières atteint toutes les valorisations sur l'ensemble des marchés

Etape 4 : la faillite de Lehman Brothers et la disparition des banques d'investissement américaines

Etape 5 : la crise bancaire mondiale et la mobilisation coordonnée des grands états sous l'impulsion de l'Europe

2. Les conditions de retour à une situation saine

A. Les banques : des stratégies à repenser
- se situer dans les restructurations bancaires et financières
- redéfinir les stratégies en termes d'emploi de leurs fonds propres et de métiers
- renforcer le contrôle interne
- veiller à la bonne utilisation du contrôle externe
- remettre en cause le mode de rémunération des activités de marché

B. Les règles : mieux et peut-être plus
- réviser les normes comptables
- harmoniser la notion de fonds propres des banques européennes
- réguler les agences de notation et réduire le poids de leur influence
- sécuriser les marchés des dérivés
- améliorer l'information des investisseurs et du public
- redéfinir les modalités de la politique monétaire afin de limiter les risques futurs d'aléa de moralité

3. La régulation : revoir l'organisation
- la régulation nationale
- La régulation financière dans l'union européenne
- Une gouvernance mondiale : la clé du problème

Le rôle des institutions financières internationales dans la régulation du système financier
Banque & Stratégie Christophe Destais Directeur adjoint CEPII
http://www.revue-banque.fr/risques-reglementations/article/role-des-institutions-financieres-internationales

Conçus à l'échelon national, ou régional dans le cas européen, les systèmes de régulation financière peinent à s'organiser au niveau international. La crise de 2008-2009 les a conduits à mieux coopérer, mais l'architecture reste complexe. Tour d'horizon.

Extrait

La crise financière de 2008-2009 a conduit à renforcer la coordination entre les forums d'autorités régulatrices plutôt que les institutions financières internationales. Mais elle a surtout donné à ces dernières une impulsion politique au travers de l'action du G20. Elle a aussi entraîné un élargissement de leur champ d'intervention à nombre de dysfonctionnements mis en lumière :

- l'importance d'une approche systémique du risque, par opposition à celle, plus microéconomique, des régulateurs
- la procyclicité des règles prudentielles ;

- la régulation des institutions financières larges et complexes (LCFI), investies dans de nombreux champs d'activité ;
- les dimensions transfrontalières de la gestion des crises et, en particulier, de la liquidation des LCFI ;
- la prise en compte insuffisante des questions de disponibilité effective des fonds propres et de liquidité des banques.

- **Les comités de Bâle**

Le développement de la *soft law* dans le domaine de la finance internationale a été impulsé par la mise en place des comités de Bâle en 1975 au sein de la Banque des Règlements Internationaux (BRI), qui assure leur secrétariat. La BRI est elle-même une organisation internationale. Créée en 1930 pour faciliter le règlement des réparations de guerre imposées à l'Allemagne à l'issue de la Première Guerre mondiale, elle est devenue un organe de coopération et de coordination des banques centrales. C'est elle qui assure le secrétariat des comités de Bâle, renforcée par des personnels mis à disposition par les régulateurs. Les normes sont formellement produites par les comités et non par la BRI.

Les comités de Bâle ont été créés à la fin de l'année 1974 par le Groupe des 10 (G10) qui rassemblait les banquiers centraux des principales économies. Ces comités rendent compte aux gouverneurs des banques centrales et, lorsqu'ils sont distincts, aux responsables de la supervision de ses États membres, aujourd'hui au nombre de 27. Les normes que ces comités élaborent servent de référence dans la plupart des pays dont les banques sont actives au niveau international, même quand ces pays n'appartiennent pas aux comités. L'ensemble des régulateurs participe en effet à la Conférence bisannuelle des régulateurs bancaires (*International Banking Supervisors Conference - ICBS*). Les comités de Bâle ne disposent d'aucune autorité supranationale et, pour être mises en œuvre, les normes qu'ils proposent doivent être endossées et intégrées dans les législations nationales (ou régionales dans le cas de l'Europe).

Le plus connu est **le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire** (*Basel Committee on Banking Supervision* – BCBS). Il est à l'origine des accords de Bâle I (1988) sur les ratios de capitalisation bancaire, et de Bâle II (2004) qui révisent les précédents et étendent leur champ. Il a également publié une série de documents destinés à promouvoir des principes fondamentaux en matière de supervision bancaire « *Core Principles for Effective Banking Supervision* » et « *Core Principles Methodology* ». Un ensemble d'initiatives prises par le Comité sur le mandat du G20 à la suite de la crise financière de 2008-2009 est connu sous le vocable de Bâle III.

…../…..

Le Conseil de stabilité financière (FSB)

L'idée à l'origine de la création du Forum de stabilité financière en 1999 était de réunir dans une même enceinte les autorités de régulation et les décideurs des politiques macroéconomiques. Il regroupe aujourd'hui sous le nom de Conseil de stabilité financière (*Financial Stability Board* ou FSB) à la fois les ministères des Finances, les banques centrales, les régulateurs financiers des pays du G20 – y compris pour l'Union européenne, l'Espagne, les Pays-Bas, la BCE et la Commission – de la Suisse, de Singapour et de Hong Kong , les enceintes internationales productrices de *soft law* et les organisations internationales compétentes dans ces domaines (FMI, Banque Mondiale, BRI et OCDE).

Durant sa première décennie d'existence, le FSF a fonctionné davantage comme un *think tank*, produisant des rapports et faisant des propositions, que comme une organisation opérationnelle. Sa transformation de forum en conseil s'est accompagnée d'un développement de son mandat qui est désormais très vaste et très divers. Le FSB a ainsi des compétences dans l'évaluation des marchés et des risques, la définition de normes internationales (collège de superviseurs), la mise en place d'un système d'alerte (avec le FMI), le soutien à la mise en œuvre des normes existantes et la surveillance de leur

application effective (sur la base des travaux du FMI et par le biais de revues par les pairs), l'audit des organismes producteurs de normes.

Les membres du FSB s'engagent à respecter les normes des enceintes techniques, à se soumettre, au moins tous les 5 ans, à une analyse FSAP du FMI (lire ci-après) et à des examens par les pairs se référant en particulier aux rapports publics FSAP (lire Encadré). Le FSB souhaite également engager un dialogue avec les juridictions non-coopératives pour les engager à mettre en œuvre les normes internationales.

Il est difficile de faire aujourd'hui un bilan de l'action effective du FSB depuis la crise. Une première impression est celle d'une activité fébrile mais d'une efficacité limitée au-delà de l'analyse et de la circulation d'information. Le syndrome du *think tank* perdurerait donc. Par exemple, les rapports que le FSB adresse au G20 sur les réformes dans le domaine de la régulation financière s'apparentent plus à une compilation de ce que les uns et les autres ont réalisé qu'au bilan d'un programme dont le Conseil assumerait la responsabilité.

Les nouveaux enjeux

- Continuité et développement de la bancassurance, diversification dans ce domaine : outre l'intérêt de la rentabilité par des commissions récurrentes, l'assurance est non consommateur de fonds propres

- Digitalisation, nouveaux moyens de paiement

- Révolution des nouvelles banques : les néobanques

- Multiplication des offres de niche

- Nouvelles banques : entrée en scène 6 juillet 2017 orangebank : concurrence des nouveaux et anciens acteurs du marché

Sujet n°2 : La complémentaire santé

Présentation du sujet avec quelques éléments retenus par le jury pour traiter le sujet :

MISE EN SITUATION

« La révolution numérique n'est plus un slogan dans l'assurance. L'insurtech Alan vient de décrocher son agrément de l'ACPR et cette jeune compagnie, fondée par deux trentenaires, ingénieurs des ponts et chaussées, entend révolutionner la complémentaire santé. Sa cible : les PME et start-up. Sa recette : une souscription 100% sur Internet avec un parcours client extrêmement simplifié (…). La nouvelle économie ne s'appuie pas moins sur l'ancienne, car parmi les investisseurs d'Alan figure CNP Assurances, également réassureur de la nouvelle compagnie ». (Argus de l'assurance, novembre 2016)

Membre de la direction Prospective d'une société d'assurance disposant de capacités financières de quelques dizaines de millions d'euros, vous êtes chargé.e d'évaluer l'opportunité d'investir dans un domaine d'activité stratégique nouveau pour l'entreprise : la complémentaire santé.

TRAVAIL A FAIRE :

Vous commencez par préciser les éléments de cette réflexion

a) Décrivez les différentes catégories d'acteurs de la filière de l'assurance complémentaire santé.

Introduction : définir la notion de filière (ou système de chaîne de valeur) et présenter la filière de l'assurance ; Annoncer le principe de présentation retenu (par ex de l'amont vers l'aval) :

1/Réassurance : Valeur créée : c'est l'assurance de l'assurance, va couvrir les risques de trop grande ampleur, ou sériels, ou trop concentrés ; préserve l'équilibre de l'assureur ; ex : CNP Assurance réassurance d'Alan ; leaders mondiaux de la réassurance : SwissRe et MunichRe
2/Assurance : Valeur créée : pratique l'opération d'assurance (à définir) ; 4 formes juridiques possibles dont 3 à but non lucratif (IP, M45, SAM / SMA) et une à but lucratif (SA) ; ex : Alan qui est une SA ;
3/La chaîne de valeur de l'assurance se décompose principalement en : Actuariat, Marketing/ventes, Gestion d'actifs, Gestion des sinistres et prestations et on trouvera des acteurs spécialisés dans ces activités.
4/Grossiste ou courtier grossiste : Valeur créée : conçoit des garanties d'assurance pour une cible spécifique ; cherche une entreprise d'assurance ; distribue le produit auprès de courtiers et mandataires; ex : April
5/Distributeur/Intermédiaire final : vend au client final, conseille ; peut faire la gestion de sinistres, selon accord avec l'entreprise d'assurance ou le grossiste ; rémunéré en commissions : Ex : Agent général (mandataire de l'entreprise d'assurance dont il propose les produits) : Allianz, M. Desormeaux ; courtier (propriétaire de son portefeuille de clients qu'il oriente vers le contrat et l'assureur adapté ; Gras Savoye
Possibilité d'évoquer les différentes catégories réglementaires de distributeurs (cf ORIAS) : agents, courtiers, mandataires et MIA
6/ Clients : distinguer le souscripteur et les assurés, notamment en collective (on parlera d'adhérents)
Conclusion : possibilité d'évoquer l'allongement des chaînes de valeurs dans l'assurance ; les politiques d'intégration amont/aval ou au contraire d'externalisation

b / Présentez les opportunités et les contraintes du cadre réglementaire français de l'assurance complémentaire santé pour un nouvel entrant.

I. Opportunités
   A. Loi ANI :
      a. expliquer les différents aspects de la loi (assurance obligatoire pour les salariés, et le décret « panier de soins »), (donner des exemples sur les mécanismes de remboursements en santé)
      b. Suppression des clauses de désignation sectorielles qui favorisaient certains acteurs en leur donnant le monopole
   B. nouveau marché (TPE) ouvert par l'ANI avec des attentes spécifiques (grandes entreprises déjà couvertes avant l'ANI en général).
   C. Un nouvel entrant (type insurtech) sans intermédiaire pour la Distribution, échapperait aux éventuelles contraintes de la nouvelle DDA Directive Distribution en Assurance ou de l'ACPR sur les commissionnements
II. Contraintes
   A. Obtenir l'agrément de l'ACPR pour cette branche (n°2) (ex d'Alan : c'est fait)
   B. Ne pas sélectionner les risques (loi Evin, contrats responsables et solidaires) et maintenir les garanties pour tous les salariés par collège même en cas de sinistralité (ou résilier tout le collège)
   C. Respecter le cadre réglementaire des contrats « responsables » pour les garanties : remboursement en fonction du respect du parcours de soins, participation forfaitaire, franchises médicales etc.
   D. respecter le secret statistique et médical de l'AMO (rôle de « payeur aveugle »)
   E. respecter le décret sur le panier de soins pour les garanties et les accords de branche pour le panier minimal
   F. respecter les procédures de résiliation lorsque l'entreprise a déjà souscrit un contrat (doit être le cas en principe depuis le 1/1/2016) : 2 mois à l'échéance, loi Hamon ne s'applique pas en santé individuelle ni collective, ni la loi Chatel en collectives.
   G. Respecter les obligations d'information et de conseil

H. Développer un système informatique permettant les services de remboursement et de tiers payant : communication avec les prestataires, les caisses de sécurité sociale, à jour des tarifs de remboursement de la SS dans le respect de la protection des données personnelles etc.

C/ Analysez l'évolution du marché de l'assurance complémentaire santé et de sa rentabilité pour les différentes catégories d'organismes d'assurance.

I. <u>Le constat</u>

A. croissance du marché de l'assurance complémentaire santé: de 30.9 (2001) à 36.6 (2015) mds € de cotisations; +2.8 à 4% par an, c'est plus que la croissance du PIB ; mais ralentissement : +1.3% en 2016 seulement ; données du marché provenant de l'assiette de la TSA (taxe de solidarité additionnelle (indicateur à expliquer)

B. évolution des équilibres techniques : dégradation (S/P de 72.5% à 76.5%), gros écarts entre SA/SAM et Mutuelles 45 ou IP. Et entre collectives et individuelles (10 points de S/P)
Possibilité de présenter les ressources et charges de l'activité d'assurance santé (cf étude Drees)

C. évolution des parts de marché : (les mutuelles 45 ont perdu presque 10pts de part de marché de 2002 à 2015 au profit des sociétés d'Assurance) ;44 % des contrats sont collectifs en 2015 contre 40 % en 2007

II. <u>Les causes</u>

A. De la croissance du marché et de l'évolution des parts de marché

1. Effets volume :
   a. Impact du désengagement de la SS : crée un besoin de couverture ; mais atteinte d'une saturation, ou impact des contrats. responsables ?
   b. Impact de l'évolution démographique, augmentation de population : augmentation de la population assurable
   c. Impact de la politique d'incitation/aide à la complémentaire santé (individuelle) : ACS, CMUC
1. Effet prix : tendance à la hausse des cotisations (Evolution des dépenses médicales : renchérissement tendantiel des frais de soins du fait des progrès médicaux, et du vieillissement)
2. Impact de l'ANI en termes de basculement des contrats individuels vers les collectifs non encore visible sur les chiffres 2015 disponibles, chiffres 2016 non encore disponibles.

B. De l'évolution des équilibres techniques

1. écarts de S/P entre IP/ M45 & SAM/SA dus à prise en charge de la CMUC & aux frais de gestion & d'acquisition en contrats individuels.
2. Politiques commerciales agressives en collective ; rémunération d'intermédiaires plus nombreux : R/C (ou S/P) de 71% pour les sociétés d'assurance plombé par 15% de frais d'acquisition ; alors que pour les OCAM visant des populations captives le R/C est de 80%

III. <u>Les problèmes posés</u>

A. Pour certains acteurs : M45, IP, potentiellement très impactés par l'ANI

a. menace sur leur survie, pour les M45 sur la répartition assurances individuelles/assurances. Collectives; IP (fin des clauses de désignation qui leur donnaient des monopoles) ; mais l'ampleur reste limitée en 2015 et 2016
b. doivent se diversifier (activités, canaux de Distribution (plus de courtage))
c. doivent se regrouper pour garder la taille critique (cf aussi Solva 2) : la concentra° va continuer ; depuis 10 ans le nombre d'acteurs a été divisé par quasiment 2

B. Globalement pour la branche :

1. Problème de détérioration des équilibres
   a) Dépenses croissantes (équilibre technique (dépense santé) + commissions de Distribution
   b) Taxation croissante: taxe de solidarité additionnelle + TSCA passée à 7% (ou 14%)
   c) dans un contexte de concurrence très forte, baisse des marges
   d) avec impossibilité de sélection des risques (Loi Evin, contrats responsables & solidaires
2. Se résoudra probablement par l'hypersegmentation; des possibilités existent :

a. L'adoption de mesures de prévention par l'assuré imposée par contrat
b. et la tarification en fonction de l'usage des objets connectés
c. des systèmes de bonus/malus
d. hypersegmentation des garanties avec système de surcomplémentaires ou option facultatives individuelles surtarifées pour les salariés

Après avoir mieux cerné ces différents aspects de la problématique, vous préparez vos recommandations à la direction.

D/ Formulez les facteurs clé de succès pour un nouvel entrant sur ce marché.

Introduction : notion de facteur clé de succès (éléments que le nouvel entrant devra maîtriser sans quoi il ne serait pas compétitif et serait rapidement éliminé du marché). Déterminés au cours d'une étude de marché préalable pour identifier les besoins des clients. Dépendent aussi du cycle de vie du produit : en phase de lancement, les FCS consistent principalement à maîtriser les prérequis technologiques et en phase de croissance les circuits et éléments de commercialisation. Les FCS dépendent également du/des segment(s) de marché retenu(s).
La présentation des FCS doit être cohérente avec le reste de l'analyse (notamment thèmes soulevés par la Q2 et Q3)

A. FCS du segment des assurances collectives
   1. Segmentation selon la taille des entreprises (notion à définir):
      a. Les TPE ou micro-entreprises (<10 employés) : marché de « *commodities* » : peu de différenciation ; attente de produits standard « *low cost* » (panier de soin)
         - FCS : essentiellement technologiques : digitalisation de la souscription ; « *Make it easy* » ; et marketing (notoriété, référencement sur les comparateurs) ; accessibilité 24h/24, clarté et lisibilité des garanties et du site, simplicité des produits ;
      b. Les PME (10 à 150 employés) : marché « de masse » = attente de produits modulaires (fournir des exemples) auxquels s'ajoutent des options facultatives au choix des salariés
      c. les grandes entreprises (>5000), et ETI (de 250 à 5000) utilisent la complémentaire santé comme un accessoire de rémunération, outil de fidélisation ; elles attendent :
         - des garanties à haut niveaux de remboursement (fournir des exemples sur les dépassements, les médecines douces …) →FCS : actuariat des garanties plus complet ; réassurance ; capacités ;
         - une démarche de commercialisation type « grands comptes » avec forte personnalisation ; les FCS : disposer d'un réseau salarié ou d'un réseau de grands courtiers
         - une compétitivité tarifaire ; les FCS : exploitation des données santé (gestion de la problématique réglementaire (notamment recueil et sécurisation des données) et technologique (objets connectés et « *pay as you live* »)
         - des services associés ; les FCS : 1/3 payant (partenariat type Carte Blanche, Santéclair) ; bien être/prévention (partenariats type Weight watchers, salles de sport, traitement des addictions…) ; plateforme téléphonique
   2. Segmentation selon la branche : 54% des contrats sont souscrits auprès d'organismes spécialisés pour une population (fonctionnaires, offre de branche); 46% auprès de « généralistes » ; les Conventions Collectives et les accords d'entreprises (cf hiérarchie des normes en droit du travail) déterminent les garanties des salariés ; elles peuvent être différentes par branche ; FCS : veille juridique s/ Conventions collectives et clauses de désignation ;
B. FCS du segment des Assurances individuelles : concerne les TNS, les inactifs (notamment retraités, étudiants),
      1. Un marché de type « *commodities* » : étudiants, chômeurs longue durée, pas de différenciation possible de l'offre
         - FCS : maîtrise technologique, (exploitation de la *data* par l'actuariat, souscription en ligne) ; fonctionnalités de *self care* pour baisser les

coûts, marketing, (notoriété, « *packaging* » des produits), référencement sur les comparateurs
    - FCS : réseau de soins (négociations de tarifs de prestations avec des professionnels) pour baisser les coûts
2. Un marché de type « exigences » : surcomplémentaires, garanties de très haut niveau, services, différenciation possible ; destinée à une clientèle « *affluent* » (retraités à fort pouvoir d'achat, TNS)
    - FCS : système de distribution de proximité (réseaux d'agents)
    - FCS : exploitation de la *data* par l'actuariat pour l'hypersegmentation ; réassurance ; capacités importantes
3. Un marché « de masse » avec des solutions packagées (modules, options)
    - FCS : système de distribution de « proximité » à coût compétitif (type MSI, M45)

C. FCS pour la branche santé dans son ensemble (branche n°2)

a. Nouvel entrant assureur :
    i. Obtention de l'agrément auprès de l'ACPR : principe de spécialité (agrément branche par branche) (sauf accord de commercialisation); principe de spécialisation vie/non vie sauf exception en santé/prévoyance; montant minimal de fonds propres à réunir ; honorabilité du dirigeant
    ii. marge de solvabilité et fonds de garantie minimum d'au moins 2 millions d'euros environ, pour les risques non-vie. D'autre part, une fois ce montant minimum respecté, le fonds de garantie doit être supérieur ou égal à 1/3 du montant réglementaire de la marge de solvabilité;
    iii. placements respectant la réglementation
b. Ou nouvel entrant intermédiaire : respect de la DIA (et DDA en 2018)
    i. Immatriculation à l'ORIAS si AGA, courtier, mandataire ou MIA
    ii. Formation
    iii. Assurance de RC et garantie financière
c. FCS : veille réglementaire sur les contrats responsables, le panier de soin, les BRSS, etc.

Documents intéressants, références mobilisables

1.Complémentaire santé : le marché progresse de 1,3% en 2016

Argus de l'assurance - Publié le 14 avril 2017, à 09h 30

Le marché de la complémentaire santé enregistre sa plus faible progression depuis l'an 2000, note le fonds CMU.

L'assiette de la TSA (taxe de solidarité additionnelle) déclarée par les **organismes complémentaires santé**, qui sert de référence pour le calcul du chiffre d'affaires de ce secteur, a progressé de 1,3 % à 34,9 Md€. Après une hausse de 3% en 2014 puis un tassement à 1,5% en 2015, c'est la plus faible augmentation depuis 2000, année de mise en place de la CMU complémentaire (CMU-C) et de ces statistiques, indique le **Fonds CMU** qui a publié ces chiffres jeudi 13 avril dans la dernière édition de sa lettre trimestrielle "Références".

Le Fonds CMU, dans sa publication de janvier 2017, estimait à 0,6% la croissance du marché sur la base des trois premiers trimestres de l'année 2016 : la croissance de 3,6% sur le quatrième trimestre a légèrement relevé la tendance annuelle.

Pas de basculement vers le collectif

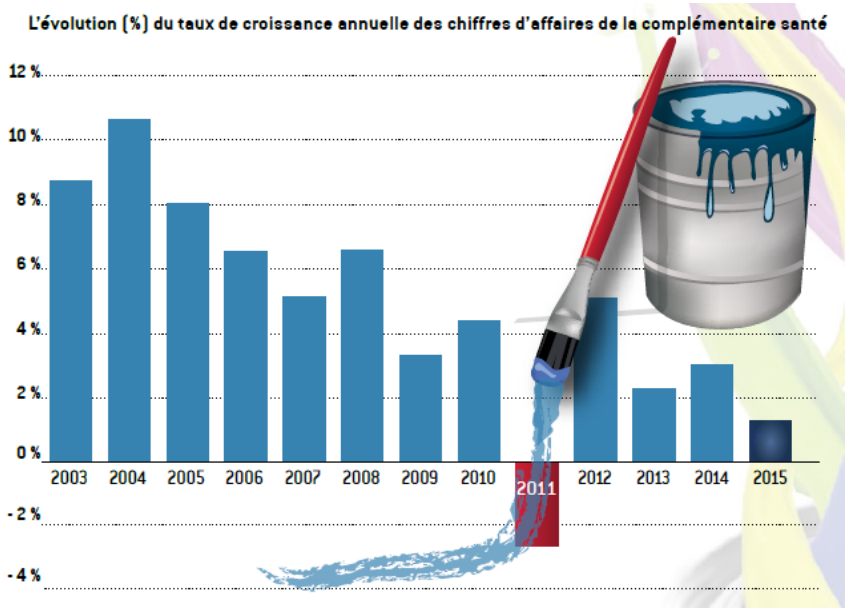
Alors que la généralisation de la complémentaire santé à tous les salariés au 1er janvier 2016 a souvent été citée comme un facteur de bouleversement du marché, le Fonds CMU indique que l'assiette déclarée par les organismes complémentaires traduit plutôt une absence d'effet significatif de l'ANI. Si certains acteurs perdent une partie de leur portefeuille individuel, d'autres gagnent en collectif, remarque cette institution. Le tsunami annoncé par certains n'a donc pas eu lieu.

«L'évolution de l'assiette est portée par un faible nombre d'organismes complémentaires», relève à nouveau le fonds CMU, estimant qu'en dehors des fusions/absorptions, seules trois

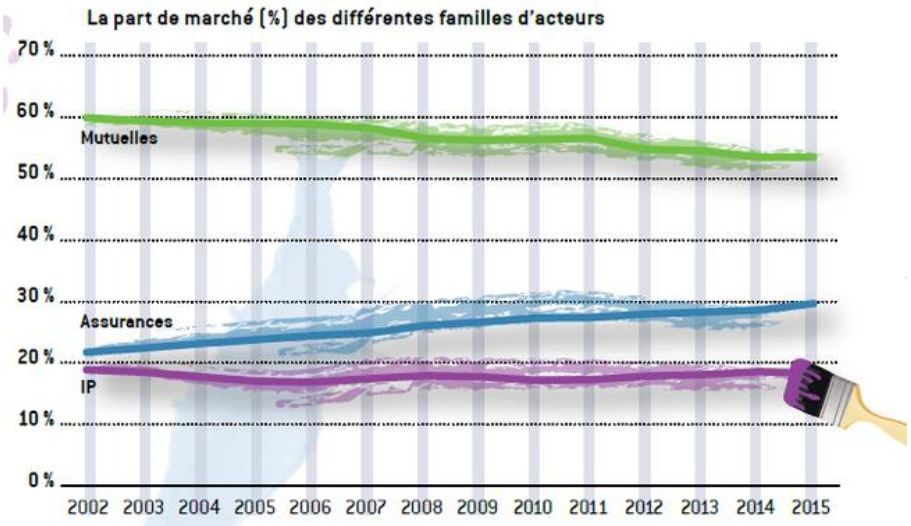
évolutions (deux à la hausse, respectivement de 175 et 145 millions d'euros, une à la baisse de 126 millions d'euros pour une institution de prévoyance) sont notables.
Le Fonds constate aussi l' «*absence de transfert significatif des mutuelles, dont les portefeuilles sont majoritairement constitués de contrats individuels, vers les institutions de prévoyance en 2015 et 2016».* Il ajoute que la part des mutuelles n'a que «*très légèrement diminué sur la période (-0,4%), prolongeant une légère baisse régulière observée de longue date*».

2. Marché de la complémentaire santé : des tendances lourdes
Argus de l'assurance - Publié le 19 mai 2016, à 17h 00
ANI, Solvabilité 2, réforme des contrats responsables... Le marché de la complémentaire santé a subi de nombreuses réformes depuis 2013, modifiant en partie les règles et les rapports de force. Les évolutions du secteur sont toutefois plus anciennes, qu'il s'agisse des mouvements de concentration entre acteurs ou encore de la croissance du marché.
+83 % La croissance du marché de la complémentaire santé en France entre 2002 et 2015. Sur la même période, l'inflation cumulée s'élève à 23,1 % et la croissance du PIB cumulée à 15,5 %.

Une croissance du marché... qui ralentit
Les chiffres sont formels : le marché de la complémentaire santé est plus que mature. Son taux de croissance encore supérieur à 6 % en 2006 (et même à plus de 10 % en 2004) oscille depuis 2013 entre 1 et 3 %. Maîtrise des dépenses d'assurance maladie, concurrence, contrats responsables... sont autant de facteurs explicatifs.

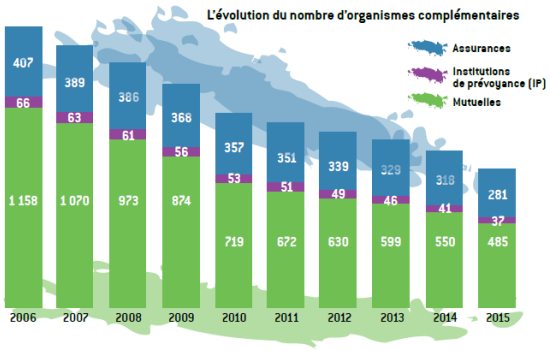


Une lente recomposition
Si les mutuelles conservent encore une confortable marge d'avance en parts de marché sur les institutions de prévoyance et les sociétés d'assurances, elles voient toutefois ces dernières grappiller quelques points. Et ce, depuis plus de dix ans. Au rythme actuel, les mutuelles pourraient représenter moins de 50 % du marché à partir de 2020.



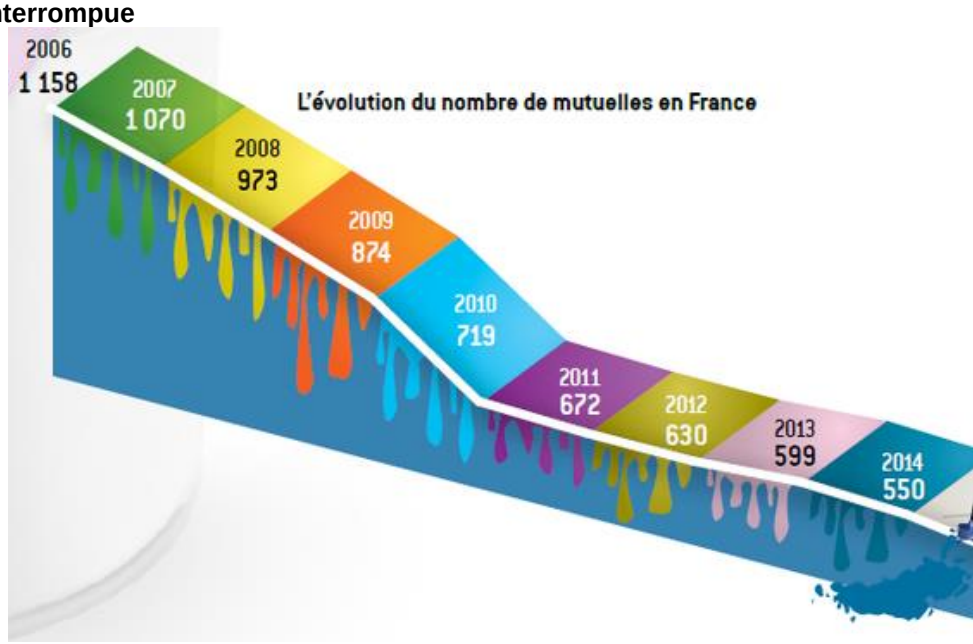
De moins en moins d'acteurs
Il y avait encore en 2006 pas moins de 1 600 organismes assureurs sur le marché de la complémentaire santé, nombre qui baisse régulièrement depuis lors. Si ce mouvement de concentration concerne notoirement les mutuelles, les institutions de prévoyance et

les sociétés d'assurance ne sont pas en reste, leur nombre ayant été divisé par (presque) deux en dix ans.



Une concentration mutualiste ininterrompue

Le nombre de mutuelles en France n'a pas attendu Solvabilité 2 pour se réduire : 60 % des acteurs mutualistes ont disparu ou se sont regroupés en seulement dix ans, mouvement de concentration qui ne semble pas prêt de s'arrêter. En témoigne notamment le récent rapprochement entre les deux premiers du Top de la mutualité de L'Argus, Harmonie Mutuelle et la MGEN, qui sera effectif d'ici à la fin de 2016.



5. Chiffres du marché français de la banque et de l'assurance : données assurances, , Rapport ACPR 2015, www.acpr.banque-france.fr/publications/rapports-annuels

Tableau 14 - Compte de résultat des organismes réalisant des opérations de dommages corporels- vue résumée

Type de données : Sociales

Population : Ensemble des organismes exerçant une activité de dommages corporels (et de frais de soins en complément de la couverture santé obligatoire ou en sur-complémentaire) et ayant remis un dossier annuel.

Source : Dossiers annuels remis par les organismes-comptes de résultat par branches

Unité : En milliards d'euros

(en milliards d'euros)	2011	2012	2013	2014					2015				
	Total	**Total**	**Total**	Sociétés d'assurance vie et mixte	Sociétés d'assurance non-vie	Mutuelles du code de la mutualité	Institutions de prévoyance	**Total**	Sociétés d'assurance vie et mixte	Sociétés d'assurance non-vie	Mutuelles du code de la mutualité	Institutions de prévoyance	**Total**
Primes	156,9	162,5	164,6	91,9	50,2	20,3	13,2	175,7	97,4	49,2	20,9	13,2	180,7
dont primes de santé	*30,9*	*32,7*	*34,9*	*4,6*	*6,2*	*18,8*	*5,9*	*35,6*	*5,2*	*5,9*	*19,6*	*5,9*	*36,6*
Charges des sinistres, des provisions et participation aux résultats (-)	145,9	171,8	172,1	113,9	37,3	17,4	12,9	181,5	115,5	35,3	17,7	13,2	181,8
dont prestations santé	*22,4*	*25,1*	*26,7*	*3,5*	*4,4*	*14,6*	*5,1*	*27,5*	*3,9*	*4,1*	*15,0*	*5,1*	*28,1*
Produits financiers nets	17,9	39,8	40,5	35,3	2,9	0,2	0,9	39,3	34,2	2,7	0,2	0,9	38,0
Frais d'administration (-)	23,8	25,3	26,0	11,0	11,6	3,0	1,2	26,8	11,9	11,5	3,2	1,3	28,0
Solde de réassurance (-)	2,0	0,6	0,8	-1,0	1,4	0,1	-0,1	0,3	-0,3	1,8	0,1	-0,2	1,3
Résultat technique	**3,1**	**4,5**	**6,4**	**3,4**	**2,9**	**0,1**	**0,1**	**6,5**	**4,6**	**3,2**	**0,1**	**-0,3**	**7,7**
Produits financiers du résultat non technique	1,7	1,1	2,3	0,9	0,8	0,5	0,3	2,5	0,8	0,8	0,6	0,3	2,5
Autres éléments non techniques	-1,1	-3,4	-3,4	-1,4	-1,4	-0,3	-0,2	-3,4	-1,5	-1,5	-0,4	0,0	-3,4
Résultat net	3,8	2,2	5,2	2,8	2,3	0,3	0,2	5,5	4,0	2,6	0,3	0,0	6,8

N.B: Il convient de noter que le tableau 14 présente le compte de résultat de la population identifiée comme réalisant, à titre principal ou accessoire, la couverture de dommages corporels.
Par ailleurs, les frais de soins de santé sont identifiés sur deux postes : les primes et les prestations. Les autres postes couvrent l'ensemble des activités des organismes.

Population : ensemble des organismes exerçant une activité de dommages corporels

Source : ACPR

6.Complémentaire santé : les contrats collectifs gagnent du terrain

Argus de l'assurance LAURE VIEL - Publié le 21 mars 2017, à 14h 48

Tandis que les contrats collectifs montent en puissance, la généralisation de la complémentaire santé en entreprise pourrait fragiliser les organismes qui ne gèrent que des contrats individuels.

Les **contrats collectifs**, qui assurent la complémentaire santé des salariés d'entreprise ou de branches professionnelles, gagnent du terrain, puisqu'ils représentaient **44% des cotisations collectées en 2015** contre 40% en 2007. Il y a deux ans, un quart des organismes d'assurance géraient uniquement des contrats individuels, tant et si bien que la généralisation de la complémentaire santé à tous les salariés pourrait menacer leur activité. Tels sont deux des principaux enseignements d'une étude de la Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees, ministère de la Santé) rendue publique mardi 21 mars.

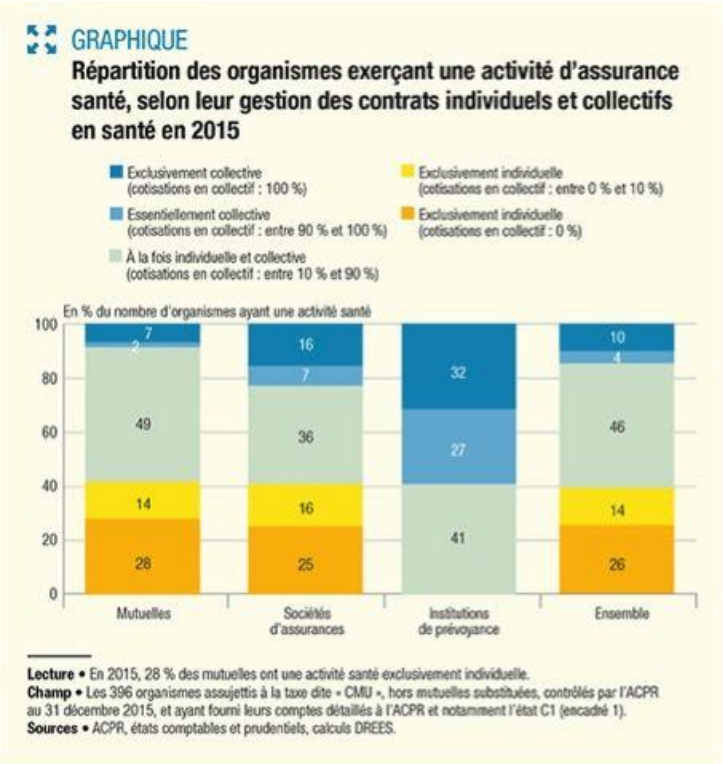
Menace sur les mutuelles

Le quart des sociétés d'assurance et des mutuelles de livre 2 ne gèrent que des contrats individuels tandis qu'un tiers des institutions de prévoyance ne portent que des contrats collectifs, précise la Drees. Mais ce sont les mutuelles qui sont le plus menacées, car la complémentaire santé est souvent l'unique activité de celles qui ne font que de l'individuel.

Une rentabilité fragilisée

« *La généralisation, de la complémentaire santé d'entreprise pourrait aussi avoir des répercussions sur les charges de gestion des organismes d'assurances (frais d'acquisition, d'administration et de gestion des sinistres) et sur leur rentabilité, puisque ces charges sont en moyenne plus faibles en collectif qu'en individuel* », écrit la Drees. Les frais d'acquisition se montent en effet à 7% en collectif contre 9% en moyenne en individuel. Si l'on y ajoute les frais de gestion, le taux de redistribution des cotisations atteint 85% pour les contrats collectifs contre 75% pour l'individuel. Toutefois, la Drees dit avoir constaté ces dernières années une hausse des frais de gestion comme d'acquisition, en individuel comme en collectif, qui « *pourrait s'expliquer par une concurrence accrue sur le marché (…)* ».

Le document de la Drees, qui reprend quelques-uns des principaux résultats du rapport 2016 sur « La situation financière des organismes complémentaires assurant une couverture santés », indique encore que ces derniers sont légèrement excédentaires, comme tous les ans depuis 2009. Cet excédent, qui atteignait 121 m€ en 2015, provient toutefois essentiellement des contrats individuels, les contrats collectifs étant en moyenne déficitaires.



7. Complémentaire santé : les organismes spécialisés distingués par la DREES

Argus de l'assurance Par Gwendal Perrin - Publié le 03 février 2017, à 16h 56

La Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES) a publié une note saluant la gestion des organismes complémentaires santé « spécialisés », à destination de populations ciblées comme les fonctionnaires ou les retraités.

De meilleures prestations et des charges réduites : l'action des organismes complémentaires santé «*spécialisés*» est saluée par la **Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques (DREES)** dans une note publiée fin janvier.

Le **marché de la complémentaire santé** se divise, selon les données de la DREES (enrichies des données comptables et prudentielles de l'ACPR) en deux catégories de taille similaire : 54% des personnes sont couvertes par un contrat souscrit auprès d'un organisme «*spécialisé*», à destination d'une population particulière (fonctionnaires, retraités, offres de branches), là où les 46% restants le sont auprès d'organismes «*généralistes*» - majoritairement les sociétés d'assurances et les mutuelles à recrutement général.

Différences sur les frais d'acquisition... et d'administration

La ventilation des charges de gestion de ces différentes familles d'organismes (effectuée sur la période 2011-2013) laisse ainsi apparaître un **retour sur cotisations moyen de 88% en collectif et 78% en individuel**. Si les différences sont faibles sur le collectif (seules les mutuelles d'entreprise se différencient par un résultat technique positif, en l'absence de frais d'acquisition), elles sont plus marquées sur l'individuel.

Les **sociétés d'assurances** n'assurent ainsi qu'un retour sur cotisations (R/C) de 71%, plombé notamment par d'importants frais d'acquisition (15%). Les **mutuelles** et **institutions de prévoyance**, avec des populations plus ciblées et donc plus captives, se différencient surtout par le poids des frais d'administration (allant du simple au double) : les **mutuelles de fonctionnaires**, ainsi, affichent un R/C de 80% avec des frais d'administration de 10%, d'où un résultat technique nul.

Cette note rappelle également les différences notables entre les organismes complémentaires santé vis-à-vis des **tarifications solidaires**. Les mutuelles de fonctionnaires se distinguent ainsi nettement, avec 45% des contrats individuels dont le tarif dépend du revenu, contre 12% au sein des mutuelles d'entreprise, 2% pour les mutuelles à recrutement général et les institutions de prévoyance (IP) et 0% pour les sociétés d'assurances. Cette différence persiste également en collectif, mais d'une autre manière : 60% pour les mutuelles de fonctionnaires, 59% pour les IP et 27% pour les sociétés d'assurances.

8. Les organismes spécialisés bénéficient aux assurés DREES j a n v i e r 2 01 7

Les mutuelles, sociétés d'assurances et institutions de pré- voyance sont les trois catégories d'organismes qui proposent des contrats de complémentaire santé. Ces contrats sont dits « individuels » lorsqu'ils sont souscrits par des particuliers et « collectifs » lorsqu'ils sont souscrits par un employeur ou une branche professionnelle au bénéfice de salariés.

En 2013, 54 % des personnes sont couvertes par un contrat de complémentaire santé souscrit auprès d'un organisme spécialisé, c'est-à-dire créé pour des populations ciblées (fonctionnaires d'une administration, salariés ou retraités d'une entreprise ou d'une branche professionnelle…).

Ces organismes se caractérisent par des charges réduites, en raison notamment des moindres frais qu'ils engagent pour attirer de nouveaux clients.

En individuel, à caractéristiques comparables, ce sont les mutuelles d'entreprises ou corporatistes (mutuelles ciblant les salariés ou retraités d'une entreprise ou d'une profession particulière) qui ont les charges les plus faibles et qui offrent le meilleur retour sur cotisations.

En collectif, les institutions de prévoyance bénéficient de charges réduites en raison de leur proximité avec certaines branches professionnelles, avec pour conséquence un meilleur retour sur cotisations pour leurs assurés. Ainsi, les assurés les plus captifs, couverts par des organismes spécialisés ou des contrats qui opèrent des solidarités tarifaires, ne sont pas désavantagés.

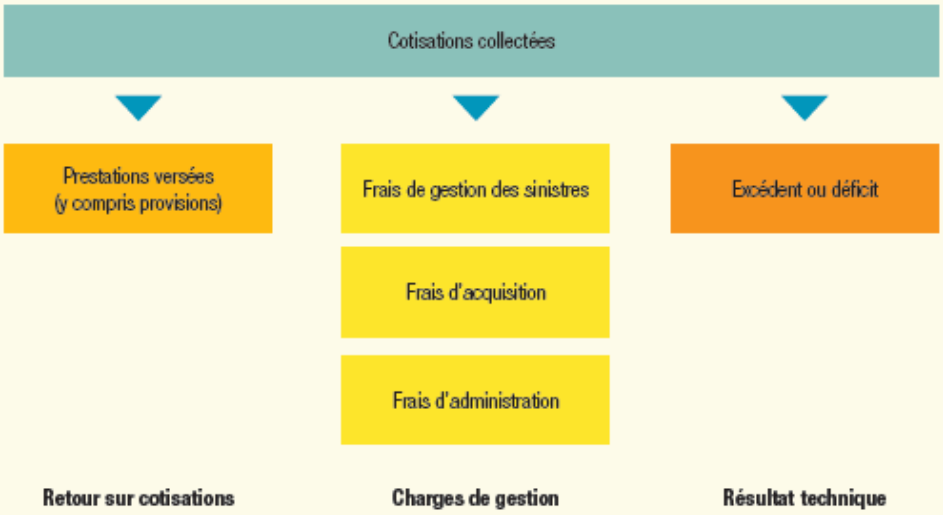
TABLEAU 1
Proportion de personnes couvertes par type d'organisme et type de contrat en 2013

En %

	Individuel	Collectif	Ensemble
Ensemble	**58**	**42**	**100**
Sociétés d'assurances	16	6	22
Mutuelles, dont	40	18	58
Mutuelles à recrutement général	12	12	24
Mutuelles de fonctionnaires	24	1	25
Mutuelles d'entreprises ou corporatistes	3	5	9
Institutions de prévoyance	2	18	20

Lecture • En 2013, 16 % des personnes sont couvertes par un contrat individuel souscrit auprès d'une société d'assurances.
Champ • Ensemble des contrats, hors couverture maladie universelle complémentaire (CMU-C)
Source • Enquête DREES « contrats les plus souscrits », 2013.

SCHÉMA
Représentation simplifiée des ressources et des charges de l'activité d'assurance santé



Note • L'activité d'assurance peut générer d'autres produits (produits financiers, réassurance…) et d'autres charges. Ils ne sont pas représentés ici.

TABLEAU 2

Charges et rentabilité de l'assurance santé par type d'organisme sur la période 2011-2013

En % des cotisations collectées

	Individuel					Collectif				
	Retour sur cotisations	Charges de gestion			Résultat technique	Retour sur cotisations	Charges de gestion			Résultat technique
		Frais de gestion des sinistres	Frais d'acquisition	Frais d'administration			Frais de gestion des sinistres	Frais d'acquisition	Frais d'administration	
Ensemble	**78**	**4**	**4**	**8**	**2**	**88**	**4**	**5**	**7**	**-3**
Institutions de prévoyance	85	4	4	5	5	90	5	4	6	-4
Mutuelles d'entreprises ou corporatistes	86	4	1	7	2	88	4	0	5	2
Mutuelles de fonctionnaires	80	4	3	10	0					
Mutuelles à recrutement général	78	4	5	9	2	88	5	5	8	-5
Sociétés d'assurances	71	4	15	5	5	88	4	9	5	-3

Note • Le résultat technique ne se déduit pas exactement du retour sur cotisations et des charges de gestion en raison de l'étude de la médiane et de la présence d'autres charges et produits plutôt mineurs non présentés ici pour plus de simplicité. En collectif, les quelques mutuelles de fonctionnaires actives ont été regroupées avec les mutuelles d'entreprises ou corporatistes.
Lecture • En 2013, pour les contrats individuels, la moitié des mutuelles de fonctionnaires présente un retour sur cotisations supérieur à 80 %.
Champ • Contrats individuels et collectifs, hors CMU-C.
Sources • Enquête DREES « contrats les plus souscrits » et données comptables ACPR, 2011 à 2013.

3. Le traitement des sujets par les candidats

3.1- Commentaires sur le fond

Commentaires sur les épreuves orales de l'option E de l'agrégation externe

A partir des interrogations orales, le jury relève les points de performance observés chez les bons candidats. Le jury alerte également les futurs candidats sur des erreurs trop souvent rencontrées. Les remarques et les conseils prodigués ci-dessous sont valables quelle que soit la coloration de l'option E. Ils sont donc globalement émis pour les sujets traitant de la banque, de l'assurance, de l'hôtellerie restauration ou des TPL.

Les points positifs observés durant les oraux

- La communication verbale

La communication orale sans lecture systématique des notes et la fluidité du discours du candidat sont un plus apprécié par le jury. De même, le caractère posé du discours et le ton dynamique de la prestation lui confèrent des atouts remarquables. Enfin, l'interaction avec le jury, qu'il s'agisse de l'interpeler, de l'interroger (sans attendre de réponse évidemment), ou encore d'associer le jury à sa réflexion et lui livrer, lui expliquer les clés méthodologiques de

sa démarche, consolide une impression de compétence et d'écoute du verbal et du non verbal du jury, qui émane de la candidate ou du candidat en question. Avec des réponses aux questions du jury structurées mais simples, directes, courtes, synthétiques et idéalement illustrées d'exemples, et/ou de références théoriques, le candidat méritant laisse une bonne impression d'ensemble. Le jury conseille également de ne pas hésiter à reformuler les questions si la candidate ou le candidat souhaite s'assurer de sa bonne compréhension. Il ne faut pas non plus hésiter à revenir sur le diaporama proposé au fur et à mesure des questions du jury si celles-ci le nécessitent et poursuivre le dialogue en toute tranquillité. Rappelons à toutes fins utiles que la maîtrise de la langue française fait partie du référentiel de compétences des professeurs et de l'ensemble des personnels d'éducation. Un soin particulier doit donc être apporté à ce critère majeur.

- La communication non verbale

Le jury sait également apprécier la communication non verbale. Celle-ci passe par l'utilisation des moyens complémentaires de communication mis à disposition (tableau, *paperboard*). La qualité du diaporama proposé avec des illustrations et des schémas confirme une capacité à communiquer, de même que la gestuelle qui accompagne la conviction des propos, mettent la prestation du candidat en valeur. Il faut également introduire dans l'exposé un document sélectionné qui est pertinent et apporte au jury un nouvel éclairage sur le sujet proposé.

- Les compétences numériques

L'oral est également une occasion d'apprécier les compétences numériques des candidats. La qualité de communication du diaporama ou bien l'utilisation de la clé USB mise à disposition par le centre du concours, tout comme l'accès à la visualisation en plein écran du document proposé permettent au jury de se faire une idée d'une compétence (la maîtrise des outils numériques) qui a de plus en plus sa place en économie gestion.

- Le savoir-être

Le jury reconnaît avoir beaucoup de plaisir à rencontrer les candidats lors des interrogations orales. Dès le début de la relation, le sourire et les salutations aux membres du jury au moment de l'entrée dans la salle prennent toute leur importance. Ils signent une forme de loyauté et d'acculturation aux valeurs des fonctionnaires et à celles de l'éducation nationale notamment.

- Les compétences disciplinaires

Etant l'un des principaux critères d'évaluation dans un concours aussi prestigieux que l'agrégation, les connaissances disciplinaires et scientifiques font partie des compétences recherchées en tout premier lieu par le jury. En effet, ce dernier est vivement impressionné par les candidats qui font appel à des références actualisées et pertinentes issues de la recherche universitaire : auteurs, théories, termes techniques, statistiques, maîtrise et précision du vocabulaire. Citer en exemples des éléments issus de l'actualité récente est également une attente importante du jury.

- La méthodologie scientifique

Un sujet d'agrégation doit être traité avec une méthodologie rigoureuse, fermement conduite. Cette démarche passe par l'analyse du sujet qui comprend une introduction longue et détaillée, la définition des mots importants. Elle induit l'existence d'une problématique (mais pas toujours sous forme de question, hélas) et la présentation d'un plan en 2 parties et 2 sous-parties. L'inclusion des questions proposées par le sujet dans le déroulé logique de la leçon est un procédé méthodologique encouragé par le jury avec des enchainements et des transitions pertinentes et logiques, ce qui évite la forme « catalogue » des questions. Enfin, l'existence d'une conclusion avec un résumé des propos tenus et une ouverture vers une nouvelle réflexion montre que le candidat maîtrise la méthodologie requise par les membres du jury et l'esprit de ce concours de recrutement.

- Les valeurs de la République

Introduit dans les concours de recrutement des professeurs, le thème de la laïcité et des valeurs de la République est un critère important dans l'appréciation des candidatures. Chaque candidat doit impérativement connaître et faire référence aux textes fondateurs tels que, entre autres, la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, la constitution, le code de l'éducation, la charte de la laïcité. Le jury saura reconnaître les candidats sensibles aux valeurs du service public comme à celles de l'Education Nationale. De même, le jury évaluera la sincérité des propos tenus par tout un chacun, à savoir d'être « fier d'être professeur et de servir l'Etat ».

Les points négatifs observés pendant les oraux

Les qualités citées plus haut ont leurs revers répertoriés dans les points suivants :

- Une communication verbale parfois défaillante

Trop de candidats semblent ne pas avoir bien saisi la portée que l'agrégation confère à leur carrière. De même, trop parmi eux ne semblent pas mesurer le degré de sérieux et de rigueur attendu par le jury. Il est donc conseillé aux candidats de rester sobres et posés dans leurs propos. Il faut alors éviter les apartés « j'ai vu cela la semaine dernière à la télé », « j'étais pas au courant » (*sic*), « je ne le savais pas », qui confinent à l'anecdote et dévalorisent la prestation du candidat. De même, un ton monocorde, inaudible ou un manque d'articulation, peuvent lasser le jury comme toute future classe : le jury ne placera jamais un candidat manquant d'énergie face à une classe.

Une autre forme de communication lassante est due à un « plan fleuve » de 3 parties (pas toujours pertinentes) avec 2 sous parties : ceci nuit à la gestion du temps qui contraint le candidat et transforme la prise de parole en un discours rapide visant avant tout à « parler de tout ce qu'on a prévu ». Il ne s'agit pas non plus de construire un plan présentant une redondance de parties sous prétexte de se conformer aux règles usuelles de structuration. Chaque candidat tentera d'éviter de faire des réponses aux questions trop longues et délayées, au risque de répéter la même chose « en boucle ».

- Une communication non verbale parfois maladroite

En matière de communication non verbale, la tenue vestimentaire est parfois exagérément estivale : les candidats doivent se présenter dans une tenue adaptée, le jury leur proposera de se mettre à l'aise et leur permettra bien évidemment de quitter la veste, par exemple.

Les candidats doivent être attentifs à leur gestuelle parfois non maitrisée lors de leur prestation : le jury observe des balancements en station debout, certains déséquilibres, des gestes parasites qui conduisent les candidats à des mouvements inutiles et pénalisent le discours en détournant l'attention du jury. La gestuelle doit rester congruente avec le discours.

La mauvaise gestion du temps gêne certains candidats tout comme le jury. Il est rappelé que l'épreuve prévoit un temps d'exposé d'une durée maximale de 40 minutes et qu'il n'y a pas d'obligation impérative de « remplir » ces 40 minutes par des discours creux et fastidieux sous prétexte de « tenir ». En même temps, un exposé trop court pénalise le candidat. Celui qui maîtrise son sujet s'approchera de la durée prévue initialement à travers le nécessaire développement d'idées pertinentes.

- Une insuffisance de compétences numériques

Le jury déplore un manque de capacité d'adaptation de certains candidats pour utiliser un matériel qui n'est pas le leur. De même, la manipulation informatique en vue de l'affichage en mode plein écran du document PDF (manipulation au demeurant classique) n'est pas suffisamment maîtrisée. Le jury conseille aux candidats, sachant que les documents conçus doivent être présentés en PDF :

  - De s'assurer qu'ils sont en capacité de convertir leurs documents en PDF.
  - De maîtriser les fonctionnalités de navigation et de présentation dans les documents PDF.

- Un manque de savoir-être

Par politesse, considération et souci d'efficacité pédagogique, les candidats ne doivent pas oublier de regarder chacun des membres du jury. Ils doivent absolument éviter de lire leurs notes en rompant la communication avec ce dernier. A l'opposé, une autre erreur stratégique consiste à tenter d'établir une connivence déplacée autant que vaine avec le jury. La maîtrise du langage doit être gardée jusqu'à la toute fin de l'épreuve et il faut éviter d'acter cette fin d'épreuve par un « c'est tout bon ? » excessivement familier et inapproprié. Enfin, de même que le jury doit rester bienveillant avec les candidats, signalons certains mouvements d'humeur et/ou allure quelque peu hautaine et déplacée. Une telle attitude ne favorise pas la communication avec le jury ni la réussite de celui qui la met en œuvre.

- Les erreurs de méthodologie :

Le jury déplore très souvent la qualité médiocre de la problématique. Trop souvent encore celle-ci n'existe pas ou n'est pas assez suffisamment soulignée. Nous rappelons une fois de plus la nécessité absolue de présenter une problématique, c'est-à-dire une question suscitée par le sujet et induite par les documents et les annexes proposés. Cette question témoigne de l'angle de réflexion décidé par le candidat et fixe un cadre pour sa démarche. Ce n'est qu'une fois ce cadre directif posé que le candidat peut inclure les questions qui figurent dans le libellé du sujet. Or, de nombreux candidats répondent aux questions sans faire sens entre elles. L'exposé manque ainsi de lien et aboutit à un simple catalogue descriptif sans réel intérêt, non représentatif du niveau de conceptualisation attendu par le concours de l'agrégation.

La problématique doit induire la présence d'un plan qui fixe la ligne directrice de la réflexion du candidat. Toute absence de plan laisse une place inopportune à l'enchainement déstructuré des réponses aux questions de l'énoncé comme nous l'avons décrit ci-dessus.

Par ailleurs, la qualité du plan est importante. Le plan doit permettre au jury de suivre la réflexion du candidat, de mettre en valeur ses capacités à problématiser tout en englobant éléments théoriques et éléments d'actualité. Il faut éviter tout cours magistral qui ne serait qu'un simple descriptif. Ainsi un « plan prétexte » qui ne traite pas les questions et ne répond pas au sujet proposé ne saurait être validé. Il témoigne d'une carence d'organisation et de réflexion méthodologique.

- Des lacunes en connaissances disciplinaires

Le jury regrette que de trop nombreux candidats considèrent cette épreuve sans prendre en compte sa technicité spécifique : il s'agissait bien de faire un exposé de spécialité en banque ou en assurance et non pas de traiter le sujet sous l'angle exclusif du management. De plus, s'avancer sur des connaissances qu'on ne maitrise pas et avouer finalement ne pas pouvoir approfondir est une démarche peu porteuse : le concours de l'agrégation nécessite un degré d'expertise exigeant et pointu ainsi qu'une rigueur absolue dans le vocabulaire utilisé. De même, une bonne conceptualisation n'est pas toujours trouvée chez certains candidats. Les consignes ne sont pas toujours comprises ni bien interprétées : le vocabulaire imprécis ne permet pas de cerner des mots pourtant simples tels que « les enjeux, les sanctions, les sources ou les conséquences d'un phénomène, les autorités ». Les ratios financiers doivent être maitrisés tant au plan des données posées au numérateur et au dénominateur qu'au plan des unités de valeur (euros, pourcentages). Le candidat ne doit pas énoncer des sources sans être capable de montrer une connaissance approfondie des mécanismes qu'il est censé savoir utiliser.

Comme annoncé en début de ces commentaires, le jury rappelle que ces remarques concernent toutes les colorations de l'option E, que celle-ci porte sur la banque, l'assurance, l'hôtellerie restauration ou les TPL par exemples. Souhaitons que les futurs candidats sachent faire bon usage de ces conseils afin d'améliorer leurs performances lors de ces épreuves orales très sélectives.

PRISE EN COMPTE DES VALEURS DE LA RÉPUBLIQUE DANS LES ÉPREUVES D'ADMISSION

L'arrêté du 25 juillet 2014 modifiant l'arrêté du 28 décembre 2009 fixant les sections et les modalités d'organisation des concours de l'agrégation indique « Lors des épreuves d'admission du concours externe, outre les interrogations relatives aux sujets et à la discipline, le jury pose les questions qu'il juge utiles lui permettant d'apprécier la capacité du candidat, en qualité de futur agent du service public d'éducation, à prendre en compte dans le cadre de son enseignement la construction des apprentissages des élèves et leurs besoins, à se représenter la diversité des conditions d'exercice du métier, à en connaître de façon réfléchie le contexte, les différentes dimensions (classe, équipe éducative, établissement, institution scolaire, société) et les valeurs qui le portent, dont celles de la République. Le jury peut, à cet effet, prendre appui sur le référentiel des compétences professionnelles des métiers du professorat et de l'éducation fixé par l'arrêté du 1er juillet 2013. »

La liste ci-dessous présente certaines des questions posées aux candidats à la session 2017 ; Les questions sur la Laïcité et les Valeurs de la République faisaient référence à des situations pratiques et se terminaient le plus souvent en demandant aux candidats : « Comment réagiriez-vous ? » :

- Vous organisez des travaux de groupes et un garçon refuse de travailler avec des filles ;

- Durant votre cours, un élève en insulte un autre et lui reproche son homosexualité ;

- Suite à de graves événements sociaux un élève ne veut pas effectuer une minute de silence ;

- Quelles sont les sources de la laïcité et des valeurs de la République ?