Rapport de jury

CONCOURS de L'AGRÉGATION INTERNE D'ÉCONOMIE ET GESTION

(Options A, B, C, D, E)

Session 2017

Rapport de jury présenté par Monsieur Alain HENRIET

Président de jury

Sommaire

Données statistiques		2
Observations générales sur la session	on 2017	3
Épreuves d'admissibilité		
Dissertation sur le ma	anagement	5
 Exploitation pédagog 	gique d'un thème	10
Épreuves d'admission		
• Exposé à partir d'un d	dossier documentaire fourni au candidat	39
Étude de cas pratique	e dans la spécialité correspondant à l'option choisie	e52
Annexes (exemples de sujets)		66

STATISTIQUES DU CONCOURS

Tableau 1 : évolution globale sur les six dernières années

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de postes	46	52	50	57	58	59
- public	38	40	38	43	45	46
- privé	8	12	12	14	13	13
Nombre d'inscrits	1411	1464	1382	1285	1287	1201
- public	1210	1265	1177	1086	1087	1010
- privé	201	199	205	199	200	191
Nombre de présents	666	678	651	600	575	487
(aux <u>deux</u> épreuves)						
- public	563	581	543	509	489	405
- privé	103	97	108	91	86	82
Nombre d'admissibles	103	113	108	125	128	119
- public	85	90	86	96	100	101
- privé	18	23	22	29	28	18
Nombre d'admis	46	52	50	56	58	59
- public	38	40	38	43	45	46
- privé	8	12	12	13	13	13
Barre d'admission						
- public	11,25	11	10,62	10,37	9,91	10
- privé	9,5	9,5	9,5	9,5	9,55	9,75

Tableau 2 : ventilation par option (épreuve de spécialité)

2016	Α	В	С	D	E	Total
Nombre de présents	178	112	205	35	45	575
- public	150	98	171	31	39	489
- privé	28	14	34	4	6	86
Nombre d'admis	19	14	17	4	4	58
- public	16	10	12	4	3	45
- privé	3	4	5	0	1	13
2017	Α	В	С	D	E	Total
Nombre de présents	159	108	189	18	14	488
- public	129	97	151	17	12	406
- privé	30	11	38	1	2	82
				_	_	_
Nombre d'admis	23	12	21	2	1	59
Nombre d'admis - public				2 2	1	

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LA SESSION 2017

La session 2017 se caractérise par une reprise de la baisse du nombre d'inscrits après une année de stabilisation. Le nombre de présents a également fortement baissé (plus de 15% par rapport à la session 2016); le report « à la dernière minute » des épreuves écrites en raison d'une alerte climatique outre-mer a certainement eu une incidence directe sur le taux de présence. La baisse du nombre de présents a concerné toutes les options mais plus particulièrement les options D et E avec respectivement une perte de près de la moitié des candidats pour la première et plus des deux-tiers pour la seconde. Il est important de souligner que la thématique de production de services proposée pour l'option E, qui était centrée jusque-là sur la dimension hôtellerie-tourisme-restauration, a été modifiée comme annoncé en se centrant sur la dimension transport-logistique (thème maintenu pour 2018).

Le nombre de postes offerts continue de progresser très légèrement (un poste supplémentaire en public). En six ans, le nombre de postes ouverts au concours est passé de 46 à 59 soit un accroissement de plus de 28%.

La barre d'admissibilité en public pour cette session a été fixée à 9,75 (comme lors de la session 2016). En CAER, cette barre a heureusement poursuivi sa remontée (9 en 2016 et 9,5 en 2017) après une chute significative en 2015 (8,25). Malgré le recul du nombre de candidats, tous les postes ont été pourvus tant en public qu'en CAER avec une barre d'admission qui a légèrement progressé dans les deux cas. En ce qui concerne la ventilation par spécialité, on observe une remontée de l'option C avec 21 admis après un effondrement en 2016 (17 lauréats en 2016 pour 27 en 2015); la part de l'option A continue de progresser au détriment de l'option B et surtout des options D et E, fragilisées par le recul très marqué du nombre de candidats.

La forte féminisation du concours, tant à l'inscription qu'au niveau des admissions, ne se dément pas, même si le taux faiblit légèrement en 2017 : 40 admises sur 59 lauréats soit 68% de l'effectif (72% en 2016). Cette dimension est, comme les années précédentes, très fortement prégnante en CAER (77% des lauréats de 2017 sont des femmes).

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

L'usage des supports numériques pendant le temps de loge est pleinement entré dans les mœurs. Le jury note la bonne appropriation par les candidats de l'outil numérique dans les exposés oraux,

améliorant la communication et le contenu des présentations. Cette montée en compétence n'est pas encore aboutie mais prometteuse pour les sessions à venir. On pourrait s'attendre à une utilisation qui va au-delà de l'outil de présentation, par exemple en mobilisant le tableur pour faire de la simulation. Néanmoins il faut veiller à ce que cette extension de l'usage du numérique ne conduise pas à des standardisations de présentations orales pré-formatées, répondant mal aux spécificités des sujets proposés.

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

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

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

Alain Henriet Président du jury

ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

Première épreuve : dissertation sur le management

Durée : 5 heures Coefficient : 1

SUJET

Indicateurs et management des organisations

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de copies	408	83
Moyenne	7,03	7,36
Ecart-type	3,57	3,77
Note la plus faible	0,5	0,5
Note la plus élevée	16,5	16

COMMENTAIRES

- Le sujet a été compris par la majorité des candidats, avec parfois une vision restrictive du management ; par exemple le management de la valeur, ou le management de la RSE.
- Les copies analysent souvent les apports et les biais des indicateurs pour les différents niveaux de management, mais pas toujours avec un recul analytique et critique suffisant.
- La majeure partie des copies proposent une problématique et un plan. Il faut encore répéter dans le rapport du jury que nous ne souhaitons pas voir le terme « dans quelle mesure » quand cela correspond seulement à une reformulation sans angle d'attaque analytique.
- Le niveau académique en termes de concepts et de noms d'auteurs est atteint au plan quantitatif, pas toujours bien utilisé dans une démarche analytique personnelle, plutôt souvent récité et accumulé.
- Peu de candidats ont proposé une contextualisation du sujet et une intégration des débats actuels technologiques et sociétaux sur les indicateurs, leur mesure et leur utilité.
- Les bonnes copies comportent des définitions précises des termes du sujet et proposent, parmi plusieurs angles d'attaque possibles, une analyse dense et argumentée.
- Les fautes de style et d'orthographe, trouvées dans plusieurs copies ne sont pas acceptables pour un concours d'agrégation.

PISTES DE REFLEXION

À tous les niveaux de l'économie, macro, micro, méso, émergent des indicateurs, des mesures de toute nature, des valorisations, des comparaisons, des statistiques et des corrélations de données, Les cabinets de conseil proposent de plus en plus d'outils de gestion, de pilotage pour les entreprises et les organisations de toutes tailles et de tous secteurs; les TIC renforcent les potentialités et les tendances pour mesurer les variables managériales.

Il est possible de repérer de nombreux travaux et articles sur la multiplication des outils de gestion, leur pertinence, sur l'adéquation des indicateurs, leur trop grand nombre, et beaucoup d'exemples sur des problèmes de fiabilité des sources, de simplification des modèles, de manipulation des résultats, de corrélation de données au lieu d'analyse avec les algorithmes.

Pourquoi le sujet?

Le management des organisations, comme pilotage de la performance globale, implique de gérer de multiples variables et d'arbitrer de multiples paradoxes. L'environnement tant économique que social, sociétal et environnemental exerce des pressions contradictoires, impose des objectifs évolutifs et créent des parties prenantes de plus en plus indirectes et lointaines. Les systèmes d'information proposent des collectes de données de plus en plus larges, des traitements de plus en plus sophistiqués et rapides, des diffusions à grande échelle en temps réel.

Dans ce contexte, quels sont les enjeux actuels du foisonnement des indicateurs, des outils de gestion? Quels sont leurs avantages et leurs limites pour les décisions stratégiques et organisationnelles? Quelles en sont les conséquences organisationnelles et opérationnelles pour les structures? Faut-il moins d'indicateurs? Quels comportements des acteurs face à ces indicateurs?

Délimitation des termes du sujet

*Indicateurs

Terme générique regroupant les informations traitées fournies par un outil de gestion, classique ou nouveau, manuel ou automatisé (SIAD, système expert, algorithme).

Les objectifs et les enjeux de ces indicateurs sont nombreux et ambitieux : pour toutes les fonctions du management, aide pour décider, prévoir, agir, animer, coordonner, suivre, piloter, alerter, contrôler, améliorer.

Les champs des cinq options (A, B, C, D, E) peuvent servir de supports à des analyses et des illustrations.

*Management des organisations

Il correspond à un pilotage de tous les processus d'une organisation, tant au niveau stratégique qu'organisationnel (management stratégique et management organisationnel).

Il peut être décliné sous forme de verbes : prévoir, décider, coordonner, suivre, contrôler, améliorer, en externe et en interne, pour piloter la performance globale des organisations. Le management concerne toutes les formes d'organisations, quelle que soit l'activité, la finalité, la taille, la localisation.

Questions posées par le sujet et pistes d'analyse possibles

De nombreuses questions peuvent être posées pour analyser la pertinence des indicateurs pour le management des organisations : qui construit les indicateurs ? Pour quels objectifs ? Pour qui ? Quelle simplification de la réalité ? Quelle modélisation des données ? Quel périmètre ? Peut-on tout mesurer ? Y-a-t-il de nouveaux indicateurs pour des variables apparues dans l'environnement économique, technologique, social actuel ?

L'incertitude et la complexité de tous les niveaux de l'environnement actuel génèrent de multiples strates et variables de gestion qu'il faut intégrer et arbitrer pour manager les organisations, ce qui induit une multiplication d'indicateurs de toute nature parfois contradictoires ou divergents. Les indicateurs sont-ils un besoin croissant pour mieux manager ou une fuite en avant pour laisser des modèles et des démarches décider à la place des acteurs ?

Les indicateurs peuvent apparaître subjectifs et biaisés à plusieurs niveaux :

- dans la conception : comment élaborer une représentation d'une réalité ? Peut-il y avoir exhaustivité et fiabilité ? Qui construit les indicateurs ?
- dans le recueil des données : quelle pertinence des sources, de l'âge et de la légitimité des données ?
- dans le calcul et le traitement : quelle qualité des procédures et des algorithmes ? Quel degré de spécificité ou de standardisation ?
- dans l'interprétation et la manipulation : qui a accès à ces indicateurs ? Qui les utilise et les diffuse ?

Les concepts et théories qui peuvent être mobilisés

- Théorie de l'information et de la communication
- Théorie de l'agence, théorie des droits de propriétés
- Théorie des conventions
- Les concepts d'asymétrie d'information, de rationalité limitée de Simon, de confiance selon Doz, de risque selon Knight

Des problématiques possibles

Une problématique est un angle d'attaque choisi pour analyser un sujet en présentant des arguments orientés et non pas seulement une reformulation du sujet. Ainsi, pour le sujet proposé, « dans quelle mesure les indicateurs influencent le management » est une reformulation et non une problématique.

En revanche, toutes les analyses ou prises de position sont possibles :

- une problématique positive : les indicateurs facilitent tant le management stratégique qu'organisationnel ;
- une problématique négative : les indicateurs limitent et biaisent le management ;
- une problématique ouverte et neutre : les indicateurs peuvent aider le management sous certaines conditions et limites.

Exemples de problématiques :

- Le management est facilité par des indicateurs pilotant toutes les variables de l'organisation
- Les indicateurs orientent et limitent le management des organisations
- Des indicateurs nombreux et complexes sont inefficaces pour manager les organisations
- Les indicateurs peuvent être une aide ou un biais pour le management des organisations
- Le management des organisations ne peut se fonder sur les seuls indicateurs de gestion
- Le management des organisations est amélioré par des indicateurs sous certaines conditions
- Le management des organisations construit des indicateurs qui peuvent le limiter

Pour les fondamentaux :

- les ouvrages de DCG, DSCG
- Manageor, Dunod, 3^{ème} édition, 2015
- Statégique, 9^{ème} édition, Pearson, 2011

Pour les travaux de recherche en management : La revue française de gestion

Pour le thème du sujet :

- Du mode d'existence des outils de gestion, J.C. Moisdon, Seli Arslan, 1997
- Sociologie des outils de gestion, E.Chiapello, P.Gibert, La Découverte, 2013
- À quoi servent les algorithmes ? E. Cardon, Seuil, 2015
- Mesure des valeurs et démesure du management, Revue Economie & Management n°161, octobre 2016

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

De manière plus précise :

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

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

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

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

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

De même, le développement doit être une analyse structurée avec un angle d'attaque personnel, donc problématisée et non une liste de connaissances et de points théoriques juxtaposés. La récitation et la juxtaposition de connaissances générales sans lien avec la problématique ou même parfois avec le sujet, sont inutiles et pénalisantes. Certains candidats font étalage de connaissances qui n'apportent rien à la résolution de la problématique. Les références théoriques et les exemples sont présentés pour appuyer les idées avancées et ne doivent pas constituer une liste standard valable pour tous les thèmes de management.

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

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

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

Durée: 5 heures Coefficient: 1

OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJET

Les missions de la GRH en période de crise

Les difficultés économiques que rencontrent les entreprises modifient sensiblement les objectifs et les pratiques de la gestion des ressources humaines. Contrainte de mettre en place des mesures destinées à assurer la pérennité de l'entreprise, la direction des ressources humaines doit développer une stratégie et mobiliser des outils permettant d'ajuster la ressource en personnel tout en maintenant sa cohésion et sa performance.

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

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de copies	129	30
Moyenne	7,12	7,88
Ecart-type	3,46	3,28
Note la plus faible	0,25	4
Note la plus élevée	16,75	14

COMMENTAIRES

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Trop de candidats ont eu une vision partielle du sujet. Tout d'abord, en limitant leur problématique et leurs développements à la notion de crise économique alors que l'énoncé du sujet supposait d'élargir ce concept de crise à des implications organisationnelles.

Ensuite, la vision restreinte du sujet a concerné les matières mobilisées où de trop nombreuses copies se sont contentées exclusivement de développements centrés sur les théories des organisations, voire en management stratégique. Si, bien entendu, des concepts tirés de ces disciplines des sciences de gestion pouvaient être mobilisés pour analyser et illustrer le sujet, il est rappelé qu'il s'agit d'une épreuve d'Administration et Ressources Humaines et qu'il est indispensables de relier problématique et développement structuré à des dimensions pertinentes de la gestion des ressources humaines.

Enfin, cette même partialité a conduit de nombreux candidats à restituer des connaissances scientifiques en dehors du contexte du sujet en développant des théories ou concepts des ressources humaines assez éloignés des préoccupations induites par le cadre de crise qui apparaît dès lors comme un vague prétexte introductif, vite oublié pour ensuite traiter de dimensions RH sans lien avec ce concept.

À l'inverse, les copies ayant recueilli des notes satisfaisantes ou très satisfaisantes ont exposé une définition des termes de crise avec des liens forts entre ces termes et théorisation des pratiques RH pertinentes (exemples: gestion des sureffectifs, théories de la communication de crise, théories contextualistes,...). De la même façon, dans ces copies, la description des pratiques d'entreprise est souvent là pour illustrer utilement ces théories en mettant en avant des cas récents d'entreprise. À cet égard, il est utile de relever que de trop nombreux candidats exploitent des situations d'entreprises datées, souvent complétées par des théories RH du même ordre, laissant à penser que ces dernières se sont arrêtées au milieu du siècle dernier avec les apports de Taylor, Maslow, Herzberg ou des expériences menées à la Western Electric...

S'agissant de la partie didactique et pédagogique mobilisant les enseignements de STS assistant de manager

Il est rappelé, comme le précise clairement l'énoncé du sujet que cette réflexion didactique et pédagogique s'effectue « dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants en STS assistant de manager. Il ne peut donc s'appuyer sur des référentiels d'autres STS ou classes tertiaires et surtout ne doit pas comporter de réflexions ou de référence à des auteurs en sciences de l'éducation ou psychologie de l'éducation. Seul le référentiel du BTS assistant de manager peut servir de base à cette partie.

Pour de nombreux candidats, ce référentiel est insuffisamment maitrisé ou utilisé dans des contextes pédagogiques sans lien direct avec le sujet. C'est ainsi que trop souvent, les candidats tentent de « plaquer » des situations pédagogiques préparées à l'avance ou déjà mises en œuvre en classe, et qui ne permettent pas de relier les dites pratiques au sujet posé. Le jury rappelle, une nouvelle fois, que la proposition pédagogique doit être en lien direct avec le thème central étudié dans la partie scientifique.

Quand les copies montrent une maîtrise correcte des programmes, on regrette souvent un développement insuffisant du déroulé de la séquence pédagogique qui s'explique sans doute par un manque de temps pour aborder cette partie. Ainsi, ces candidats n'ont pas pu décrire précisément le contenu de la séquence pédagogique. De façon générale, la partie « évaluation » n'est pas traitée alors qu'il s'agit d'un élément essentiel de la séquence pédagogique.

« Les missions de la GRH en période de crise » n'est pas un thème du référentiel du BTS assistant de manager. Il ne peut donc pas faire directement l'objet d'une séquence de formation. Il peut en revanche être conçu comme un cadre d'apprentissage qui permet une application des contenus mobilisés au sein de la formation de BTS assistant de manager. Les candidats doivent donc démontrer dans cette partie didactique et pédagogique comment les étudiants vont découvrir que des pratiques RH peuvent être impactées en temps de crise.

La partie didactique fait l'objet d'une réflexion et d'une argumentation qui ne prend pas la forme d'une simple énumération. Chaque étape est argumentée et justifiée. Le thème d'étude proposé doit être clairement et précisément énoncé.

Une fois l'objectif choisi par le candidat, celui-ci doit mener une réflexion didactique pour proposer une séquence pédagogique réaliste et pertinente au regard de la formation :

- quels points du référentiel peuvent être rattachés à cette notion ?
- quels sont les prérequis de l'étudiant au moment d'aborder cette notion ?
- quelles transversalités peuvent-être mobilisées ?

Dans le cadre de quelle(s) matière(s) cette action pédagogique sera-t-elle menée ?

- quelles seront les tâches à réaliser au cours de cette séquence ?
- combien de séances seront prévues ? Quels seront les objectifs de chacune des séquences ?
- comment susciter l'intérêt de l'étudiant au cours de cette action de formation ? Comment le rendre acteur de sa formation ?
- quel sera le contexte proposé : quelle entreprise ? Quelle taille ? Quelle activité ?
- le travail sera-t-il réalisé individuellement, collectivement, en groupe ? En cas de travail de groupe quel sera le rôle de chaque membre ?
- quels seront les supports fournis?
- comment le travail sera-t-il évalué ?

La situation d'apprentissage prend appui sur un contexte professionnel soit issu de situations réelles, soit inspiré de l'actualité ou de l'expérience des étudiants en stage. Cette situation est présentée et explicitée par le candidat qui doit ici démontrer le lien et l'intérêt de cette situation avec le sujet proposé.

Trop de candidats ne réussissent pas cette partie car leur réflexion personnelle n'est pas suffisamment approfondie et leur analyse reste très superficielle. Par exemple, concernant la présentation des supports, il est important de décrire leur contenu et ce qu'ils vont apporter à l'étudiant. La réalisation d'outils non aboutis n'apporte aucune valeur ajoutée à la copie. Le candidat doit privilégier une argumentation réflexive sur ses pratiques pédagogiques.

Le jury apprécie les copies qui détaillent un déroulement de séquence permettant de comprendre la démarche de l'enseignant pour transmettre la connaissance.

S'agissant des aspects formels

L'introduction est souvent vite évacuée en quelques lignes en ne présentant ni problématique ni plan, en énonçant un plan qui ne sera pas respecté par la suite ou en fournissant une problématique « passe-partout » ou incohérente (ex. : 1ère partie : La crise ; 2nde partie : son impact sur GRH...).

On déplore souvent une orthographe ou une syntaxe défaillante qui, dans quelques copies sont jugées préoccupantes s'agissant de personnel enseignant en poste.

PISTES DE REFLEXION

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Problématique : une piste possible parmi d'autres :

Les stratégies et pratiques RH sont impactées par les situations de crise que peuvent connaître les organisations tant d'un point de vue micro que macro-organisationnel

I) Les stratégies RH face à la crise

A) Apparition des crises et mesures de restructuration

Gestion des sureffectifs (mesures de reclassement interne ou externe, plans de sauvegarde de l'emploi...); rôle des DRH et des managers de proximité dans l'élaboration et l'accompagnement de ces processus.

B) Anticipation des crises et GPEC : politiques de veille métiers, de cartographies des compétences, de recrutement, de formation, d'évolution de carrières, etc.

II) La mise en œuvre des stratégies RH en matière de crise

- A) Déploiement des stratégies de crise et gestion du changement : la mise en place de stratégies en matière de crises (gestion des sureffectifs comme GPEC) doit être négociée afin d'être efficace. On peut se baser ici sur des processus de gestion du changement du type sociologie de la traduction, ou mieux, sur son adaptation proposée par François Pichault qui est plus opérationnelle.
- B) Soutien aux stratégies de crise et culture du dialogue dans l'entreprise L'idée est que l'organisation doit adapter sa communication interne et développer le dialogue social afin de créer les conditions favorables à la mise en œuvre de stratégies de crises.

En conclusion, développer l'idée que, en tant que vecteur de cohésion et de performance, la GRH permet de limiter les effets des crises sur les entreprises en termes de coûts financiers et humains.

A la fin de cette première partie, la rédaction d'une transition entre la partie scientifique et la partie pédagogique est un incontournable de l'épreuve.

S'agissant de la partie didactique et pédagogique mobilisant les enseignements de STS Assistant Manager

I) La justification des choix didactiques et pédagogiques

Il est nécessaire de délimiter le thème à étudier avec les étudiants en lien dans le cadre du référentiel de compétences du BTS Assistant Manager.

Le thème choisi pouvait être l'organisation d'une réunion du comité d'entreprise en période de crise.

F5 – Activités déléguées ; participer à l'information sociale des salariés.

Les transversalités avec les autres matières du référentiel sont nombreuses.

En management : THEME 3.2 : Faire évoluer la structure : évolution de la structure génératrice de crises et de résistance au changement ; THEME 4.1 : Mobiliser les RH

En économie : globalisation financière et crise

En droit : l'entreprise en difficulté ; les contrats précaires ; les institutions représentatives du personnel ; l'entreprise et le risque.

II) Partie pédagogique :

Dans cette partie, les choix pédagogiques sont justifiés (année d'enseignement, travail individuel ou en groupe, salle informatique ou salle banalisée...). La méthode du cas pratique est utilisée comme cadre d'apprentissage. Les étudiants sont en situation d'apprentissage opérationnel. Des questions de réflexion permettent la compréhension du cas pratique et sont suivies de propositions de

missions professionnelles qui favorisent la mise en action de l'étudiant. Les documents fournis en annexe favorisent la compréhension du contexte (procédure, convention collective, document juridique, article de presse....) et aident à la réalisation des missions. La description et justification du contexte de travail sont détaillées. L'évaluation est décrite et justifiée.

S'agissant de la conclusion générale

Elle vient clore l'ensemble du sujet traité par le candidat.

Pour aller plus loin

Maurice Thévenet, « Crise et GRH », Revue Française de Gestion, n°193, pp. 37-41, *Manager en temps de crise*, ed. Eyrolles.

Géraldine Schimdt (coord .), La gestion des sureffectifs : enjeux et pratiques, ed. Economica.

CONSEILS AUX CANDIDATS

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Il est essentiel de travailler les questions liées à la problématisation de développements structurés. La problématique doit être posée sous la forme d'une question centrale qui guidera le travail de réflexion, déclinée éventuellement d'une ou de deux autres sous-problématiques induites.

L'illustration par des pratiques d'entreprise doit être impérativement liée au thème et avoir une cohérence en termes d'entreprises, secteurs d'activités, pratiques étudiées. Il est rappelé la nécessaire contingence de la GRH et des pratiques performantes ne peuvent être généralisées à l'ensemble des acteurs ou organisations mobilisant la gestion des personnes... Il est donc conseillé de s'appuyer sur des cas d'entreprise tirés de la presse professionnelle (Liaisons sociales, Revue Personnel, Entreprises et Carrières) ou managériale qu'elle soit académique (Revue @grh ou Revue de Gestion des ressources humaines, Revue Française de Gestion, Management et Avenir), voire plus « grand public » (Management, Capital, Les Echos, Challenges, Harvard Business Review France...).

S'agissant des théories mobilisées, les auteurs issus des différentes disciplines des sciences sociales utilisées par la GRH (théorie des organisations, stratégie; psychologie, sociologie ou économie du travail...) doivent être cités utilement c'est-à-dire en lien direct avec le sujet posé et surtout la problématique induite. Il est inutile de faire un « inventaire à la Prévert » d'une dizaine d'auteurs et indispensable de se concentrer sur quelques références théoriques pertinentes et bien explicitées. Les références théoriques doivent en outre être mises en perspective en n'hésitant à mettre en avant les convergences et divergences des auteurs entre eux sur le thème traité et qui permettront au candidat de justifier son argumentation.

Bibliographie

Pour la partie scientifique

Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, Gestion des Ressources Humaines, Gualino Anne DIETRICH, Laurent TASKIN, Management humain, De Boeck Encyclopédie des Ressources Humaines, sous la direction de José ALLOUCHE, Vuibert Repenser la GRH? sous la coordination de Julienne BRABET, Economica Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contexte et jeux d'acteurs, François PICHAUT et Jean NIZET, Le Seuil

<u>www.agrh.fr</u> Actes des congrès de l'AGRH (communications scientifiques de chercheurs en GRH)

www.e-rh.org
 Portail de management des ressources humaines
 www.cee-recherche.fr
 Centre d'études de l'emploi
 www.cereq.fr
 Centre d'études et de recherches sur les qualifications
 http://travail-emploi.gouv.fr
 Ministère du travail et de l'emploi

Pour la partie didactique

Sylvie GUERERO, *Les outils des RH*, Dunod Revue Economie et Management http://eduscol.education.fr/ecogest

Option B – FINANCE ET CONTRÔLE

SUJET

Fiscalité et performance de l'entreprise

La gestion fiscale des entreprises fait l'objet de nombreux débats car le cadre fiscal dans lequel elles développent leur activité peut influencer leurs décisions en matière d'établissement des comptes, de financement, de gouvernance ou de localisation d'activités.

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

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de copies	97	11
Moyenne	7,60	7,95
Ecart-type	3,64	4,65
Note la plus faible	0	2
Note la plus élevée	17	16

COMMENTAIRES

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Le sujet porte sur la fiscalité et la performance de l'entreprise. Il était indispensable au-delà de la définition de ces deux notions principales de mettre en évidence ce qui pouvait les relier. La performance est multiforme et la fiscalité peut être une variable d'actions. Elle dépasse le simple respect des règles de droit.

Les candidats ne devaient pas se limiter aux concepts détaillés dans l'énoncé de la thématique (établissement des comptes, financement, gouvernance ou localisation d'activités) sans toutefois les ignorer.

L'aspect décisionnel pouvait guider la construction du plan. Il s'agissait de prendre en compte le cadre fiscal dans l'objectif d'améliorer la performance globale.

Certains candidats ont traité une problématique fondée sur les effets réciproques de la fiscalité et de la performance : comment la fiscalité influence la performance (1) et comment la performance influence la fiscalité (2). Au-delà du fait que la décision y est occultée, et donc que la fiscalité y est

uniquement considérée comme subie, ce plan était difficile à alimenter pour les candidats en particulier pour la deuxième partie. Par ailleurs, cette problématique relevait plutôt d'un concours d'éloquence que d'une composition de spécialité comptabilité-finance à l'agrégation interne d'économie et gestion.

D'autres, plus nombreux, ont choisi une problématique liée aux effets de la fiscalité sur la performance. Même si la présentation des relations entre la fiscalité et la performance était attendue, la notion de décision a été trop souvent occultée. Là encore, il ne fallait pas oublier le contexte : il ne s'agit pas d'une épreuve de sciences économiques dont l'objectif est de traiter de la fiscalité et de ses effets sur les entreprises à un niveau macro-économique. La spécialité porte sur la gestion comptable et financière. Il fallait traiter le sujet au niveau de la décision micro-économique. Il devenait alors difficile d'alimenter en contenu pertinent (dans le domaine de la gestion comptable et financière) la partie relative aux effets négatifs (comment la fiscalité réduit la performance ?) sans tomber dans des lieux communs et généralités. De tels éléments avaient plutôt leur place en introduction de manière à amener le sujet avec des exemples concrets.

Le jury note un effort de préparation à l'épreuve et relève l'existence de bonnes copies. Néanmoins, globalement, le jury regrette que la transposition didactique soit effleurée et manque de justification. Elle est trop rarement en lien avec les aspects scientifiques.

Le jury regrette le manque d'approfondissement et de questionnement des concepts cités. La fiscalité est peu ou mal définie. Les notions d'impôt et taxes sont floues et confondues. La majorité des candidats a présenté une succession de thèmes où la connaissance actualisée des règles juridiques était indispensable pour réaliser les opérations comptables. Les règles fiscales sont modifiées en permanence et le sujet ne pouvait pas souffrir d'approximation sur leur mise en œuvre.

Le jury n'apprécie pas le plaquage de notions non liées au sujet : de nombreux auteurs sont cités sans lien direct avec la problématique choisie ou pour des théories ou concepts que les candidats leur attribuent de manière arbitraire. Il faut pourtant que les auteurs et les concepts cités soient justifiés et pertinents par rapport au thème proposé.

Le concours de l'agrégation nécessite des connaissances théoriques et techniques précises et il est très fortement recommandé d'illustrer l'argumentation retenue par des exemples adaptés au sujet et puisés dans la réalité économique et financière récente. Seule une minorité de candidats a développé une réflexion structurée, convaincante, étayée par des références pertinentes au regard de la problématique énoncée, à partir de laquelle ils ont pu élaborer une transposition didactique efficace. L'actualité est riche d'exemples concrets d'entreprises ayant recours à l'optimisation fiscale (GAFA, Starbucks, Total...) et il était judicieux d'y faire référence.

S'agissant de la partie didactique et pédagogique pour les classes de BTS Comptabilité et Gestion

La partie pédagogique est souvent considérée comme superficielle. Très peu de candidats ont réellement explicité leur transposition didactique et leurs choix pédagogiques, ce qui n'a pas permis de distinguer ce qui relève d'une difficulté à exprimer une réflexion implicite, souvent intuitive mais réelle, de l'application de routines pédagogiques sans véritable travail en amont. Il en a été de

même pour les supports de formation ou d'évaluation proposés.

Un cas détaillé et chiffré n'était pas vraiment demandé. Il s'agissait plutôt de décrire le type de travail qui serait soumis aux étudiants, sans pour autant le concevoir de manière approfondie, mais en demeurant toutefois suffisamment précis (le détail des annexes n'étant pas attendu). Beaucoup de candidats n'ont présenté que des objectifs calculatoires (« savoir calculer ») ou ont fait le récit d'un déroulement de séance très général et sans lien avec le thème proposé.

Le jury a apprécié des propositions de séquences bien élaborées et complètes : objectifs, déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi qu'une mise en activité des étudiants et une évaluation.

S'agissant des aspects formels

Au niveau de la forme, le jury note que la majorité des copies répond aux règles élémentaires de la composition structurée : une introduction avec énoncé de la problématique, un plan et une conclusion. Néanmoins, les candidats négligent parfois l'orthographe : trop de fautes sont relevées dans les compositions, trop d'erreurs de syntaxe et une mauvaise utilisation de la ponctuation. Dans la rédaction, le candidat doit veiller à ne pas écrire d'abréviations, à toujours définir les sigles et à se relire pour limiter les fautes d'orthographe.

Certaines copies étaient rédigées sans plan véritable, les candidats ayant hésité entre une composition structurée sur les savoirs fondamentaux et la présentation d'une séquence pédagogique. Le plan catalogue est à éviter. Sans doute par manque de temps, certains candidats ont rendu un travail très déséquilibré ou comportant une liste hâtive de notions ou des éléments de plan détaillé, ce qui est fortement pénalisé, la gestion du temps étant une compétence essentielle. Le jury rappelle que les plans doivent avoir un minimum d'explicitation, au moins en annonçant les idées principales de chaque partie et sous-partie, et en rédigeant des transitions.

Il est précisé aux candidats que leurs copies sont numérisées avant la double correction : ne pas déborder du cadre de la page est une garantie de lecture complète de leurs travaux.

PISTES DE REFLEXION

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Introduction

Il était possible de présenter des exemples réels d'entreprises qui mettent en œuvre des actions d'optimisation fiscale, puis d'expliquer pourquoi elles le font (les prélèvements fiscaux réduisent la performance). Les concepts suivants devaient être définis ou délimités : fiscalité, performance, décision. Il était souhaitable que la performance ne se limite pas à son aspect financier (efficacité, efficience) mais que soient présentés différents aspects de la rentabilité non-financière.

Problématique proposée

Comment le cadre fiscal influence-t-il les décisions prises pour améliorer la performance de l'entreprise ?

Proposition de plan 1

- 1. Améliorer la performance financière par des décisions liées à la fiscalité
- a. Améliorer l'efficience et l'efficacité :
- i. par des décisions relatives au traitement comptable : amortissements dérogatoires (options possibles), provisions (charges calculées, génèrent des économies d'impôt sans flux de trésorerie) ;
- ii. par des décisions relatives à la localisation d'activité : localisation des sièges sociaux, redevances versées à la maison mère basée à l'étranger (exemples : Disneyland ; fixation du niveau des prix de cession interne);
- iii. par des décisions relatives à l'investissement et au financement : effet de levier en cas d'emprunt grâce aux économies d'impôt (théorie de Modigliani et Miller) ; crédit impôt recherche (investir dans les projets d'avenir pour améliorer ses résultats futurs) ;
- iv. par le choix d'une option pour un régime fiscal (exemples : régime de TVA, régime autoentrepreneur).
- b. Améliorer la trésorerie pour réduire le risque de cessation de paiement
- i. par des décisions relatives au paiement de l'impôt sur les sociétés ;
- ii. par des décisions relatives à la TVA : sur les débits ou sur les encaissements ; auto-liquidation pour les importations ; demande de remboursement d'un crédit.
- 2. Améliorer la performance non-financière par des décisions liées à la fiscalité
- a. Améliorer la performance sociale : versement libératoire des taxes assises sur les salaires (au profit d'un établissement désigné) ; dépenses de formation ;
- b. Améliorer la performance écologique : fiscalité environnementale (exemples : véhicules propres, investissements qui améliorent le bilan carbone) ;
- c. Améliorer la performance de la gouvernance : distribution d'actions aux salariés, participation et intéressement, intégration fiscale.

Proposition de plan 2

- 1. Améliorer la performance par des décisions stratégiques
- a. Décisions relatives à l'investissement et au financement :
- i. modalités de financement des investissements (crédit-bail, location, acquisition);
- ii. investissements dans la recherche : crédit d'impôt recherche ;
- iii. financement par de l'endettement : effet de levier (théorie de Modigliani et Miller).
- b. Décisions relatives à la localisation d'activité : redevances versées au siège, fixation du niveau des prix de cession interne
- c. Décisions relatives à la gouvernance : intéressement, intégration fiscale
- d. Décisions relatives aux aspects sociaux et environnementaux :
- i. fiscalité sociale : taxe d'apprentissage versée à un établissement ;

- ii. fiscalité environnementale : lutte contre la pollution.
- 2. Améliorer la performance par des décisions opérationnelles
- a. Décisions relatives au traitement comptable pour améliorer le résultat net (en réduisant le montant de l'impôt) :
- i. amortissements dérogatoires (options possibles);
- ii. provisions (charges calculées, génèrent des économies d'impôt sans flux de trésorerie).
- b. Décisions relatives au paiement de l'impôt pour améliorer la trésorerie
- i. paiement de l'impôt sur les sociétés (optimisation fiscale);
- ii. paiement de la TVA (encaissements ou option pour l'exigibilité sur les débits ; auto-liquidation)

S'agissant de la partie didactique et pédagogique pour les classes de BTS Comptabilité et Gestion

Tandis que la pédagogie (« art d'éduquer ») concerne l'élève, le maître et les savoirs à transmettre, la didactique est davantage axée sur les savoirs disciplinaires et leur dimension épistémologique.

La transposition didactique en gestion comptable et financière consiste à sélectionner, puis à métamorphoser, les questionnements et les savoirs des chercheurs et des praticiens (à les contextualiser, les problématiser, les configurer...) pour les rendre susceptibles d'être compréhensibles et assimilables dans un contexte spécifique ; autrement dit, accessibles aux élèves et aux étudiants d'une classe donnée. Ce qui implique de prendre en compte la manière dont ces derniers s'approprient les savoirs par un long travail de réorganisation mentale, de déconstruction-reconstruction.

Il peut être utile de présenter la progression didactique de la séance proposée et de graduer les objectifs visés : citer, appliquer, retrouver puis synthétiser (en lien avec les supports utilisés pour répondre à chaque objectif).

Un premier travail institutionnel de transposition a produit des référentiels. Ceux-ci forment une base de réflexion pour le candidat. Ils fournissent des indications précieuses quant aux objectifs cognitifs, aux bornages des savoirs à transmettre et aux compétences à développer. Ils peuvent également offrir des pistes méthodologiques. Ils doivent être exploités en tenant compte de l'évolution des contenus scientifiques et empiriques du champ disciplinaire. Toutefois, il faut veiller à relier les objectifs pédagogiques au thème proposé et au sujet choisi.

Le candidat doit donc partir de savoirs scientifiques et pratiques en relation avec le sujet, les questionner, les mettre en perspective, les évaluer puis les reconstruire en s'appuyant sur le référentiel des STS comptabilité et gestion. Cela nécessite éventuellement de les redéfinir et/ou d'opérer des simplifications, sans cependant les dénaturer.

La prise en compte des représentations des élèves, de la manière dont ils construisent leurs connaissances, des obstacles cognitifs (par exemple, les confusions entre principes comptables et image fidèle) doit permettre ensuite au candidat d'élaborer sa stratégie pédagogique, de choisir et de délimiter les contenus à enseigner et de sélectionner les méthodes et les pratiques à mettre en

œuvre (progression, démarche, supports, évaluation, remédiation, etc.).

Cette réflexion doit être l'occasion d'un questionnement des routines pédagogiques et didactiques souvent inspirées par les lectures des manuels.

En bref, il s'agit ici d'expliciter un travail reposant sur des hypothèses souvent implicites, de valoriser un savoir-faire, souvent tacite, fruit de réflexions antérieures et/ou d'expériences accumulées par le candidat.

Ce travail est le complément de la réflexion sur les aspects scientifiques. Le candidat qui en ferait l'économie ou qui le bâclerait a très peu de chance d'obtenir la moyenne. Réciproquement, il perdrait une grande partie de son intérêt s'il ne s'appuyait pas sur une réflexion approfondie sur les savoirs, le choix des objectifs cognitifs et des contenus à transmettre. Il est fondamental que les aspects scientifiques soient présentés puis qu'ils servent de référence à la progression pédagogique : la justification des choix pédagogiques sera alors possible.

L'exploitation pédagogique repose sur la proposition d'un support de formation justifié. Il est donc demandé de construire une situation d'apprentissage, au niveau du STS comptabilité et gestion. Par exemple, pour traiter de la fiscalité et de la performance, des cas relatifs aux choix de modes de financement ou de structures juridiques correspondent aux attentes.

Plusieurs points du référentiel pouvaient servir pour proposer une transposition pédagogique et didactique. Ci-dessous, quelques exemples sont présentés dans l'ordre des processus du référentiel. Il faut préciser que ces propositions peuvent être envisagées à différents moments des deux années en fonction de la progression pédagogique du professeur et que ces séquences pédagogiques seront variées en fonction des objectifs cognitifs poursuivis par le professeur.

- Première piste : processus 2 – Contrôle et production de l'information financière - Activité 2.2. : Constitution de l'entreprise et évolution du capital

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

Compétence : Enregistrer les opérations de constitution.

Cette transposition didactique permet de montrer que les frais de constitution de société peuvent être mis en classe 2 (et amortis sur cinq ans maximum) ou en classe 6 (qui est la méthode préférentielle) et que ce choix aura des incidences sur le compte de résultat.

- Deuxième piste : même processus - 2.2.2. Enregistrer les opérations d'augmentation de capital Compétence : Enregistrer les opérations d'augmentation de capital.

Cette transposition didactique est proche de la précédente mais lorsque l'entreprise procède à une augmentation de capital elle a le choix entre trois possibilités pour les frais d'augmentation de capital (soit en immobilisation et amortis sur cinq ans maximum, soit en charges, soit imputés sur la prime d'émission ce qui est la méthode préférentielle).

- Troisième piste : processus 2 Contrôle et production de l'information financière Activité 2.3. : Réalisation des opérations d'inventaire
- 2.3.4. Traitement des provisions réglementées et des amortissements exceptionnels

Compétence : analyser, traiter et enregistrer les provisions réglementées et les amortissements exceptionnels selon les textes réglementaires favorables et adaptés à l'entité.

Cette transposition didactique montre l'intérêt des amortissements fiscaux (dégressifs ou exceptionnels) qui se traduisent par un amortissement dérogatoire ou une déduction extracomptable. Le cas des logiciels est intéressant puisque depuis le 1^{er} janvier 2017 l'amortissement exceptionnel sur 12 mois n'est plus possible. Cet exemple est pertinent pour insister sur la veille, très présente dans le référentiel du BTS comptabilité et gestion. Cette séance ou séquence pédagogique est à relier au processus 3 — Gestion des obligations fiscales, tout comme les deux pistes précédentes, pour montrer l'incidence des choix comptables sur le montant de l'impôt (sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés). L'exemple des logiciels avant et après le 1^{er} janvier 2017 fournit l'occasion d'une simulation sur tableur.

- Quatrième piste : processus 2 Contrôle et production de l'information financière Activité 2.7. : Contribution à la production d'informations nécessaires à la consolidation
- 2.7.1. Caractérisation de l'entreprise dans le périmètre de consolidation
- 2.7.2. Participation à la réalisation de retraitements simples

Compétences : Appliquer la méthode de consolidation et produire les informations nécessaires et réaliser des retraitements et des enregistrements basiques.

Cette transposition didactique est souvent réalisée en fin de seconde année. Même si le référentiel mentionne que le traitement des opérations réciproques est hors fiscalité, ces activités du référentiel combinées éventuellement avec l'activité 5.5.1 Identification, proposition des critères de performance adaptés au contexte (voir piste suivante) et les nombreux exemples d'entreprises sont l'occasion, pour le professeur, de montrer les liens très étroits entre les différents mots-clés du sujet proposé.

- Cinquième piste : processus 5 Analyse et prévision de l'activité Activité 5.5. : Elaboration des tableaux de bord opérationnels
- 5.5.1. Identification, proposition des critères de performance adaptés au contexte

Compétence : identifier les critères de performance d'un service, d'une activité, d'un centre de responsabilité.

Cette transposition didactique sera centrée sur les prix de cession interne.

- Sixième piste : processus 6 – Analyse de la situation financière Activité 6.2. : Analyse de la rentabilité de l'investissement

6.2.2. Sélection de la solution

Compétence : évaluer la rentabilité économique d'un projet d'investissement.

Cette transposition didactique permet de montrer le choix qui s'offre à l'entreprise en matière de décision d'investissement et l'incidence fiscale sur le montant de l'impôt sur les sociétés.

- Septième piste : processus 6 Analyse de la situation financière Activité 6.5. : Analyse des modalités de financement
- 6.5.1. Participation au choix de financement de l'activité
- 6.5.2. Analyse du choix de financement de l'investissement

Compétence : élaborer le plan de financement en relation avec la situation financière de l'organisation et du type d'investissement et analyser le financement de l'investissement en relation avec la situation financière de l'organisation et du type d'investissement.

Cette transposition didactique permet de montrer le choix qui s'offre à l'entreprise en matière de décision de financement et l'incidence fiscale sur le montant de l'impôt sur les sociétés.

Ces quelques exemples peuvent être prolongés dans les ateliers professionnels ou dans des situations professionnelles. Ceci permet de mieux appréhender les liens étroits entre les compétences du référentiel.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Il s'agit d'une épreuve de gestion : le sujet doit donc être traité dans une perspective de gestion d'entreprise et non d'un point de vue macro-économique.

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

Les candidats doivent veiller à l'exactitude des citations qu'ils emploient.

Le simple énoncé des concepts n'est pas suffisant et le jury regrette que beaucoup de candidats ne construisent pas une véritable argumentation. Pour répondre à cet objectif, la première étape est de formuler une problématique : chaque développement (et donc chaque concept sélectionné) doit permettre d'apporter des éléments de réponse à cette problématique.

Le jury doit comprendre comment cette problématique est établie : c'est l'enjeu de l'introduction. Elle est souvent mal rédigée. Trop de candidats la négligent en proposant des introductions trop brèves dans lesquelles les notions ne sont pas discutées. Or, l'introduction doit être un cheminement du sujet à l'annonce du plan. Elle doit partir des termes du sujet et de leur définition, pour les contextualiser, montrer leurs liens, les paradoxes qu'ils posent et aboutir à une problématique et l'annonce d'un plan justifié (qui répond à la problématique).

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne, à la suite de l'introduction, une partie théorique (la présentation des aspects scientifiques) et une partie pédagogique (la justification des choix pédagogiques lors d'une séance). Ces deux parties doivent être présentées et liées. Le candidat doit inciter sur la justification de la partie pédagogique par rapport à la partie théorique. La problématique sert à avoir un fil conducteur : une partie théorique sans problématique manque de cohérence.

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

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

Le jury a apprécié des propositions de séquences bien élaborées et complètes : objectifs, déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi qu'une mise en activité des étudiants et une évaluation. Le jury rappelle que la proposition pédagogique doit être en lien direct avec le sujet traité dans la partie scientifique. Elle doit reprendre le cheminement réflexif de l'enseignant qui cherche à développer des compétences et des savoirs chez les étudiants dans un cadre didactique et pédagogique cohérent avec le public visé, les conditions de réalisation, et les objectifs fixés.

Sur l'ensemble, deux écueils sont à éviter :

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

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

Bibliographie indicative

Ouvrages de fond de niveaux master et DSCG relatifs aux différents champs de la gestion comptable et financière (comptabilité financière, fiscalité, comptabilité et contrôle de gestion, finance d'entreprise et finance de marché, mathématiques appliquées à la gestion).

Par exemple sur ce sujet on pouvait consulter

Rossignol J.L. (Ed.), *La Gouvernance Juridique et Fiscale des Organisations*, Editions Lavoisier, Paris M. Chadefaux, M. Cozian, F. Deboissy Précis de fiscalité des entreprises LexisNexis

Breton G. et Stolowy H., 2004, "A Framework for the classification of accounts manipulations", *Review of Accounting and Finance*

Watts R., Zimmerman J. (1978), Towards a positive theory of the determination of accounting standards, The Accounting Review

Indications bibliographiques générales

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

Revues à caractère plus « professionnel » : La Revue Française de Comptabilité, La Revue Fiduciaire Comptable, La Revue du Financier, Option Finance, Finance et Gestion

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

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

OPTION C - MARKETING

SUJET

À quoi servent les marques aujourd'hui?

Les marques, depuis longtemps consacrées par les chercheurs et les praticiens comme élément clé de la stratégie marketing, investissent de nouveaux territoires et, parallèlement, font l'objet de phénomènes de contestation et de résistance.

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

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de copies	151	38
Moyenne	6,14	5,75
Ecart-type	3,64	3,32
Note la plus faible	0,5	0,5
Note la plus élevée	16	14

COMMENTAIRES

Le jury attire l'attention des candidats sur un nécessaire équilibre entre la partie scientifique, la partie didactique et pédagogique. Les bonnes copies sont celles qui attachent autant d'importance à chacune de ces deux parties tant sur le fond que sur la forme. Il doit y avoir cohérence entre le traitement scientifique du sujet, la réflexion didactique et la proposition de mise en œuvre pédagogique.

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Les copies présentant des contenus corrects sur la partie scientifique se composent d'une introduction qui pose précisément le cadre du sujet avec une définition des termes clés, une problématisation et l'annonce d'un plan adapté au sujet et à la problématique posée. L'énoncé ne se limite pas à la question « à quoi servent les marques aujourd'hui ? » mais intègre également un texte dont le contenu apporte une aide au candidat en proposant des orientations de réflexion qu'il est important de considérer. Une lecture complète du sujet limite les hors sujets et les traitements partiels.

Alors qu'une question précise est posée : A quoi servent les marques aujourd'hui ?, la formulation est parfois modifiée avec le changement de l'article les qui est remplacé par la pour devenir dans certains cas la Marque (avec majuscule). Le candidat en oublie alors la diversité des éléments proposés comme c'est le cas pour le terme aujourd'hui dont la présence dans la question posée a toute son importance.

Bien que les fondamentaux et la valeur de marque soient souvent présentés, les connaissances sur le sujet sont souvent limitées. Seuls les auteurs clés, en lien avec le sujet, doivent être mobilisés. La même remarque s'applique aux exemples cités en illustration.

Par ailleurs, de nombreux candidats n'étudient pas du tout les nouveaux territoires et lorsque ceuxci sont pris en compte, les contenus laissent percevoir un manque de compréhension. Lorsque ce point d'étude est traité, les nouveaux territoires sont associés à l'usage du digital mais les territoires d'image, de proximité et les extensions de marque par exemple ne sont pas intégrés dans la réflexion.

Un certain nombre de copies ne maîtrise pas la méthodologie de la dissertation : l'introduction est absente ou fait déjà office de développement ; la problématique n'est qu'une reprise de la question titre, est confuse ou liée à un grand nombre de questions sans synthèse. Certains développements ne correspondent pas au plan et peuvent même se révéler incohérents entre eux. Des auteurs ou des illustrations sont présentés en catalogues ou énumérés avec des tirets sans être de réels appuis à une démonstration ou à une argumentation structurée ; la conclusion est parfois réduite à quelques lignes sans réponse à la problématique posée.

S'agissant de la partie didactique et pédagogique pour les classes de BTS du domaine commercial

Cette deuxième partie doit faire apparaître clairement une réflexion didactique et une mise en œuvre pédagogique. La partie didactique a pour objet de faire émerger des choix de savoirs scientifiques à transmettre compte-tenu d'un référentiel proposé.

D'une manière générale, les référentiels sont présentés mais ils restent souvent à un stade de citation, d'énumération au même titre que les transversalités. Les référentiels doivent être ceux de STS et doivent être mis en perspective sur les savoirs à transposer, les objectifs à atteindre et les compétences professionnelles et méthodologiques à développer. On peut citer des compétences telles que savoir rechercher l'information, appréhender un contexte, analyser, illustrer, argumenter, synthétiser...

Dans la partie pédagogique, sont attendues des propositions pertinentes en lien avec la partie didactique. Des déclarations de bonnes intentions sont formulées « nous réinvestirons » « nous ferons » mais de telles intentions restent parfois sans suite dans la construction de la séquence pédagogique. Les objectifs de la séquence sont à énoncer clairement ce qui suppose : rappeler les prérequis et pré-acquis, préciser le sens et la portée de la séquence pédagogique, présenter les notions abordées et leur transversalité disciplinaire.

La proposition de séquence implique la création de supports, d'outils, de techniques d'animation qu'il convient de présenter et de justifier. Les bonnes copies présentent un effort d'originalité dans

la proposition pédagogique. En matière de forme, les tableaux trop détaillés allant jusqu'au minutage de la séquence et aux rôles de chacun ne sont pas appropriés.

PISTES DE RÉFLEXION

1. Les marques éléments-clé de la stratégie marketing

La marque est un élément clé de la stratégie comme de l'action marketing depuis très longtemps à travers son rôle de base : le repérage des produits/services. Il est important de ne pas oublier cette fonction première et fondamentale de la marque. Depuis 20 ans, s'ajoute la prise de conscience progressive que la marque représente également une valeur ajoutée au produit ou au service (capital-marque). Valeur marketing mais également financière et comptable, voire aujourd'hui RH.

Ces deux points peuvent faire l'objet de développements sur différents aspects de la stratégie de marque afin d'argumenter cette idée « d'élément clé » et son évolution, tels que l'importance de la marque dans la relation client (fidélisation du client, création de communautés de marques), de nouvelles stratégies de marque qui se sont développées depuis que la notion de la valeur de marque a fait son apparition.

Expliquer ce qu'est une marque : un nom mais aussi un signe, un symbole, un dessin, une musique/un son ou toute combinaison de ces éléments. Plus l'entreprise a une stratégie de création de valeur, plus elle doit éviter la confusion avec d'autres. Le candidat peut également rappeler ce qu'est une marque sur un plan juridique (nom ou élément distinctif, disponible, non déceptif). Les références : Kotler (ou autre ouvrage de référence).

Le rôle de base de la marque : permettre l'identification des produits/services (donc de leurs qualités) et les différencier de leurs concurrents. En conséquence, la marque permet de réduire l'incertitude et le risque dans l'acte d'achat.

À ce stade, libre au candidat de développer des illustrations de l'importance de ces fonctions dans la stratégie marketing. Il peut également ajouter des réflexions sur l'importance des marques pour les consommateurs plus sensibles aux marques (Laurent et Kapferer 1992), dans les catégories impliquantes ou à forte valeur symbolique.

La valeur des marques : si les marques sont un élément clé de la stratégie marketing tant pour les chercheurs que les praticiens aujourd'hui, c'est qu'il y a eu une prise de conscience progressive que certaines marques apportent une valeur spécifique supplémentaire dans le choix du consommateur : à la valeur produit s'ajoute la valeur marque.

Qu'est-ce que la valeur des marques ? Deux concepts sont essentiels, le capital-marque et la notion de marque forte. Les principales références sont : Kapferer (1991), Aaker (1991, 1996), Keller (1993). Parmi les éléments que le candidat peut développer concernant ces auteurs : les éléments du capital-marque selon Aaker, la conceptualisation de l'origine du capital-marque par Keller, à savoir la notoriété et une image formée d'associations, fortes, favorables et uniques stockées dans la mémoire long terme du client. Faire le lien entre capital-marque et marque forte conduit à expliquer comment ces éléments vont créer de la valeur dans le choix des clients et sont source de valeur financière et comptable (Changeur 2004) : flux financiers dus aux ventes et marges supplémentaires, réactions positives des marchés financiers aux stratégies de marque (anticipations

de la valeur de la firme), valeur vénale de la marque forte, inscription à l'actif du bilan des marques achetées. En matière de mesure de la valeur des marques, faite par les praticiens, l'exemple le plus cité est généralement celui de la méthode du cabinet Interbrand.

Par ailleurs, le candidat doit montrer qu'il a une vision transversale de la marque et de sa valeur, donc évoquer la valeur marketing, la valeur financière et/ou comptable voire RH. La recherche de marques fortes conduit les entreprises à « trier » leurs portefeuilles de marques et à abandonner des marques plus faibles ou moins rentables, pour concentrer leurs investissements sur les marques à plus fort potentiel.

Qu'apporte une marque forte à l'entreprise ? :

- des clients supplémentaires, éventuellement qui acceptent un prix supérieur,
- une fidélité durable, non seulement comportementale mais attitudinale. On peut mobiliser ici les travaux de Bozzo, Merunka et Moulins (2003) sur les formes de fidélité et de Cova sur les communautés de marque (2006),
- un potentiel d'extension sur de nouveaux produits, voire nouvelles zones géographiques,
- un poids vis-à-vis de la distribution, d'autant plus important qu'il y a parfois une forte asymétrie de pouvoir entre fabricants et distributeurs.

La marque devenue élément clé de nombreuses stratégies marketing : les nouvelles stratégies de marque se sont développées depuis que la notion de la valeur de marque a fait son apparition : extension de marque mais aussi *co-branding* (Cegarra et Michel 2001), changement de marque, articulation marques globales vs locales, développement de marques « larges » telles les marques caution et ombrelle, gestion de portefeuilles de marques (Collange 2009), etc. Ces stratégies sont nombreuses. Par ailleurs, on comprendrait difficilement que le candidat n'aborde pas la question des marques de distributeurs, et notamment le travail entrepris par les distributeurs pour les doter d'un capital-marque, stratégie ne reposant pas sur une concurrence par le prix.

Enfin, il convient de noter que les stratégies de développement et de rentabilisation des marques fortes entrainent paradoxalement un effet « contre-coup », à savoir que les marques sont tellement travaillées, développées, étendues afin de profiter de leur capital-marque que le consommateur se retrouve face à une offre parfois pléthorique de marques en concurrence. Ce phénomène est amplifié par les nombreuses extensions de marques. En conséquence, on se demande à quoi servent certaines marques aujourd'hui (perte de sens, perte de repères). De surcroit, les marques deviennent plus complexes à gérer.

2. Les marques ont investi de nouveaux territoires

Le candidat est amené à évoquer le « territoire de marque » à savoir que les marques ne peuvent pas tout faire car elles ont des territoires de légitimité (Changeur et Chandon 1995 sur le territoire-produit, Michel 1999 sur le noyau central). L'extension de marque présente une intéressante opportunité de profiter de la valeur de marque dans de nouvelles catégories de produits et de nouveaux marchés (nouveaux territoires). Il existe également des extensions verticales où la marque s'étend dans la même catégorie mais sur un niveau de gamme plus élevé ou plus bas (Tafani, Michel et Rosa 2009). Le candidat peut également traiter dans la continuité les nouveaux territoires « image » que certaines marques cherchent à investir, car ils correspondent à des tendances lourdes de consommation. C'est le cas de l'écologie par exemple (ou du *greenwashing*).

Par ailleurs, les principaux « nouveaux territoires », jusque-là peu investis par des stratégies de « marques », sont notamment :

- les marques territoriales : marque région, marque de ville, marque pays (Chanut et Rochette 2012, Maynadier 2014),
- la marque personnelle ou comment un individu (chef d'entreprise, consultant, homme politique) va se *brander* et construire son image comme celle d'une marque (cf. travaux de Viot sur la marque patronymique, 2013),
- la marque politique (Lubrano, Dubois et Florès 2012): rôle de l'image dans le choix de l'électeur et dans la communication des partis et des candidats,
- la marque employeur avec deux aspects : l'influence du nom et de l'image de l'entreprise sur le choix de candidater, illustration du concept de capital-marque ; la marque comme facteur d'implication et de motivation des personnels (Coumau, Gagne et Josserand 2005, Berger-Rémy et Michel 2015).

3. Contestation et résistance

Les marques ont pris tellement d'importance dans la vie du consommateur qu'elles sont susceptibles de susciter des phénomènes de contestation voire de résistance de la part des clients. Pour traiter ce point, il est important d'analyser les origines et les manifestations du phénomène en évitant les affirmations non démontrées ou idéologiques plus que scientifiques, et de différencier les travaux sur la résistance en général de leur application au cas des marques. On pourra mobiliser ici l'ouvrage *No Logo* de Klein (2002), les travaux de Roux (2007) sur les pratiques de résistance des consommateurs face à des pratiques marketing jugées oppressives en les transposant aux marques à l'aide d'exemples choisis. Le comportement de résistance spécifique au travers des travaux sur le boycott de marque (Cissé-Depardon et N'Goala 2009) est un développement pertinent. Au-delà, on pourra mobiliser les travaux sur le développement de l'occasion (Roux et Guiot 2008), par exemple, ou sur le développement d'autres formes de consommation telles que les comportements d'autoréduction pour regagner du pouvoir d'achat ou se sentir moins influencé par le pouvoir des marques (Fosse-Gomez et Ozcaglar-Toulouse 2009). Le candidat peut éventuellement traiter ici de l'achat des MDD 1^{er} prix (essentiellement) comme une manifestation de contestation des marques par le consommateur.

Bibliographie indicative

Aaker D. (1991), Managing brand equity, New-York, The Free Press

Aaker D. (1996), Building strong brands, New-York, The Free Press

Berger-Rémy F. et Michel G. (2015), « Comment la marque donne du sens au collaborateur: vers une vision élargie du capital-marque », Recherche et Applications en Marketing, volume 30, numéro 3

Bozzo C., Merunka D. et Moulins J.L. (2003), « Fidélité et comportement d'achat, ne pas se fier aux apparences », *Décisions Marketing*, volume 32, octobre-décembre

Cegarra J.J. et Michel G. (2001), « Co-branding : clarification du concept », Recherche et Applications en Marketing, volume 16, numéro 4

Changeur S. (2004), « Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque », *Recherche et Applications en Marketing*, volume 19, numéro 4

Changeur S. et Chandon J.L. (1995), « Le territoire produit : étude des frontières cognitives de la marque », Recherche et Applications en Marketing, volume 10, numéro 2

Chanut V. et Rochette C. (2012), « La fabrique d'une marque Région : le cas de la marque 'Auvergne Nouveau Monde' », *Politiques et Management Public*, volume 29, numéro 3

Cissé-Depardon K. et N'Goala G. (2009), « Les effets de la satisfaction, de la confiance et de l'engagement vis-à-vis d'une marque sur la participation des consommateurs à un boycott », Recherche et Applications en Marketing, volume 24, numéro 1

Collange V. (2009), « Les facteurs clés de succès d'une substitution de marques du point de vue des consommateurs », *Décisions Marketing*, volume 55, juillet-septembre

Coumau J.B., Gagne J.F. et Josserand E. (2005), *Manager par la marque*, Paris, Editions d'Organisation

Cova B. (2006), « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple *My Nutella The Community* », numéro 42, avril-juin

Kapferer J.N. (1991), Les marques : capital de l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation

Klein N. (2002), No Logo: la tyrannie des marques, Paris, Actes Sud

Kotler P., Keller K.L. et Manceau D. (2015), *Marketing Management*, 15^{ème} édition, Paris, Pearson Education

Laurent G. et Kapferer J.N. (1992), La sensibilité aux marques, Paris, Editions d'Organisation

Maynadier B. (2014), « De quoi le logo d'une ville est-il le signe ? », *Décisions Marketing*, numéro 74, avril-juin

Michel G. (1999), « L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », Recherche et Applications en Marketing, volume 14, numéro 4

Fosse-Gomez M.H. et Ozcaglar-Toulouse N. (2009), « Augmenter le pouvoir d'achat par l'autoréduction : les Robins des bois des supermarchés », *Décisions Marketing*, volume 56, octobre-décembre

Tafani M., Michel G. et Rosa E. (2009), « Stratégies d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme », Recherche et Applications en Marketing, volume 24, numéro 2

Roux D. et Guiot D. (2008), « Une mesure des motivations envers l'achat d'occasion, leurs antécédents et leurs conséquences », Recherche et Applications en Marketing, volume 23, numéro 4.

CONSEILS AUX CANDIDATS

En matière d'argumentation, il est recommandé de ne pas dévier dans des débats idéologiques qui conduisent à perdre tout ou partie du recul académique et de la neutralité scientifique dont doivent faire preuve les candidats. L'appui des auteurs suppose que ceux-ci soient référents par rapport au sujet posé et que leur contribution soit justifiée. Il est fortement conseillé de ne pas tomber dans un catalogue d'auteurs dont les travaux sont sans aucun lien avec le sujet posé. Lorsque des résultats d'études marketing peuvent appuyer un argument, il est important de communiquer les sources de ces études. De même pour les illustrations professionnelles, il ne s'agit pas de lister un ensemble d'entreprises mais de sélectionner un cas qui appuie véritablement une argumentation sans en déduire des généralisations. Les publications scientifiques méritent par conséquent suivi et lecture

régulière pour être en mesure de traiter des sujets avec l'appui de travaux de recherche récents de manière à consolider la réflexion et à mobiliser des concepts tant fondamentaux qu'émergents.

La partie didactique doit constituer une transposition de l'ensemble du sujet à la section choisie. En ce sens, elle est en lien étroit avec la partie scientifique.

La proposition de séquence implique la création de supports, d'outils, de techniques d'animation qu'il convient de présenter et de justifier.

Les évaluations sont à choisir en fonction des objectifs énoncés et à présenter clairement en précisant ce sur quoi porte l'évaluation et la manière dont elle sera mise en œuvre.

En matière de forme, rédiger avec clarté, concision, sans faute d'orthographe ni rature et présenter une copie agréable à lire, aérée, soignée sont des conseils communs aux parties scientifique, didactique et pédagogique. La rédaction doit éviter le style télégraphique, favoriser la qualité d'écriture et la syntaxe et l'usage d'un champ lexical riche (scientifique et professionnel). Les problèmes de forme sont pris en compte dans l'évaluation.

OPTION D - SYSTÈME D'INFORMATION

SUJET

Vers une suprématie du cloud (informatique en nuage) ?

Le *cloud* est un terme omniprésent au cœur de l'ensemble des organisations. La plupart des enquêtes auprès des directeurs des systèmes d'information montre leur intérêt pour cette technologie, aussi bien en termes de développement d'applications ou de disponibilité de celles-ci qu'en termes d'évolution vers des fonctionnalités de connectivité externe à l'organisation ou d'autres services aux utilisateurs.

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

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de copies	17	1
Moyenne	10,35	1
Ecart-type	4,94	
Note la plus faible	3	
Note la plus élevée	17,5	

COMMENTAIRES

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Le sujet proposait de réfléchir sur la notion de *Cloud Computing*. Le jury s'attendait à une composition structurée, c'est à dire à un texte organisé selon un plan montrant des connaissances scientifiques et pratiques, devant aboutir à une conclusion. La composition doit permettre au candidat de faire la preuve de connaissances tout en les situant dans un questionnement et la présentation doit s'articuler selon une logique visible par le correcteur.

Le jury a été attentif à une couverture suffisante de la question et à l'argumentation associée.

La majorité des copies a été structurée en deux parties : scientifique et pédagogique. La partie scientifique demandait de traiter le *cloud computing*. L'écueil principal était de se limiter à un domaine et non pas d'envisager la notion dans les architectures réseaux et applicatives, la programmation ou la gestion des systèmes d'information.

Le jury a eu le sentiment de candidats bien préparés sur la forme et sur la veille. La notion de *cloud computing* a été assez bien définie dans l'ensemble. Les enjeux de l'externalisation ont été souvent traités. Le jury a cependant déploré que certains candidats n'aient pas évoqué les concepts de SAAS ni de IAAS ou PAAS et que certains se soient limités à la notion de cloud personnel.

S'agissant de la partie didactique et pédagogique mobilisant les enseignements de STS SIO

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

La partie pédagogique a montré une variété de situations inhérente au sujet. S'il est nécessaire de situer la transposition dans le référentiel, cela ne doit pas donner lieu à des développements importants. Le contenu du référentiel de BTS SIO est pour la majorité des candidats bien connu. Le candidat pouvait trouver de nombreux thèmes de TP se référant au sujet, en veillant à toujours les contextualiser.

Le jury a regretté quelques séquences pédagogiques trop générales, réutilisables dans n'importe quel contexte (auteurs de pédagogie, classe inversée...). On rappelle que la séquence pédagogique doit être en rapport direct avec le sujet. L'exploitation pédagogique s'est quelquefois limitée à une présentation théorique de mise en œuvre d'un cours et ne présentait pas de montage didactique et de séquence pédagogique avec les évaluations associées. Le candidat doit par ailleurs s'attacher à vérifier la faisabilité et l'évaluation de la séquence en accord avec la durée annoncée.

Le jury a sanctionné les copies au style rédactionnel mal maîtrisé et aux erreurs syntaxiques trop nombreuses.

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

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

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

La transposition didactique doit respecter le sujet, être réaliste en termes de faisabilité et de temps imparti, et respecter le référentiel en vigueur. On attend du candidat que la transposition explique les objectifs cognitifs et de méthode, que le temps et le découpage soient précisés, que les ressources

nécessaires soient indiquées ainsi que la forme du travail (en groupe, en cours), que les choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire soient clairement présentés et justifiés.

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

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

Le jury attend :

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

Bibliographie indicative

Management des systèmes d'information, K et J Laudon, PEARSON Cloud computing, Plouin, 2016, DUNOD Sécurité informatique, Bloch, EYROLLES Les réseaux, Pujol, 2014, EYROLLES

OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES

Thématique sectorielle : transport et logistique

SUJET

La prise en compte du développement durable dans l'organisation du transport et de la logistique

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, la chaine logistique est un élément important de la stratégie des entreprises et de leur compétitivité. Les prestataires logistiques et les transporteurs interviennent de plus en plus fréquemment dans les organisations établies afin de garantir la continuité des flux et la maîtrise des coûts. Parallèlement, les questions environnementales et de responsabilité sociale des entreprises deviennent prégnantes dans la réflexion stratégique et opérationnelle des entreprises. La question se pose dès lors de la responsabilité et du positionnement des différents acteurs impliqués dans la chaine logistique pour intégrer et promouvoir des solutions respectueuses de l'environnement.

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

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de copies	12	2
Moyenne	7,79	9,5
Ecart-type	3,88	1
Note la plus faible	1	8,5
Note la plus élevée	15	10,5

COMMENTAIRES

Il s'agit de la première session ouverte pour le domaine de spécialité Transport/logistique, ce qui explique probablement le faible nombre de candidats dans cette option cette année. Une autre raison réside dans un potentiel limité de candidats intervenant dans les classes de baccalauréat professionnel ou STS de ce domaine.

Les meilleures copies ont proposé un traitement équilibré du sujet, avec une première partie installant la problématique proposée dans une vision stratégique mobilisant à la fois les auteurs et proposant de très nombreux exemples de pratiques d'entreprise, et une deuxième partie engageant le candidat dans une proposition didactique et pédagogique, à la fois intéressante et réaliste. La connaissance et l'utilisation du référentiel du BTS Transport et prestations logistiques, en tant que

référentiel de certification organisé en groupes de compétences et en tant que référentiel de formation, sous-tendait clairement les propositions et s'est traduite par une valorisation des copies.

Quelques copies proches de la moyenne ont souffert d'une faiblesse voire d'un quasi inexistence de la partie pédagogique alors que la lecture de la première partie augurait un potentiel de performance très honorable. Malheureusement dans ce type de situation la valorisation de la copie reste limitée.

Les copies les plus faibles reflètent une connaissance très superficielle de la spécialité transport/logistique et de ses spécificités théoriques et professionnelles. Elles proposent des discours généraux de l'ordre de la réflexion stratégique ou managériale ne permettant pas de discerner en quoi les acteurs du secteur s'engagent concrètement dans la prise en compte du développement durable. La partie pédagogique est en général traitée superficiellement sans référence claire et opérationnelle au référentiel du diplôme.

PISTES DE RÉFLEXION

S'agissant de la partie mobilisant les connaissances scientifiques

Définition du développement durable : un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Le développement durable est un processus de développement qui concilie l'économie, l'écologie et le social. Le sujet proposé comporte un des aspects du développement durable, le respect de l'environnement avec des impacts économiques.

Les différents acteurs impliqués :

- le donneur d'ordre (vendeur, acheteur de la marchandise) peut, lors de ses appels d'offres ou demandes de transport, intégrer les aspects environnementaux et de développement durable parmi les contraintes et/ou les critères de choix. Il peut choisir un commissionnaire de transport, un transporteur ou un logisticien selon la prise en compte de ces critères ;
- le commissionnaire de transport (organisateur de transport) propose des solutions logistiques plus ou moins respectueuses de l'environnement (modes de transport, optimisation du plan de transport, ...);
- le transporteur met en place des solutions de transport plus ou moins respectueuses de l'environnement, choix des véhicules, optimisation logistique ;
- les pouvoirs publics mettent en place des réglementations coercitives (interdiction des véhicules polluants, ...) ou incitatives (fiscalité, subventions, ...) ;
- les opinions publiques sont sensibles à ces enjeux et obligent les pouvoirs publics à agir et les entreprises à intégrer la composante « développement durable » dans leur offre et leur organisation.

Les solutions proposées par les acteurs :

- choix modal: transport maritime plutôt qu'aérien, transport fluvial ou ferroviaire plutôt que routier, ...

- choix des véhicules : source d'énergie (véhicules électriques, au GNL, à hydrogène, ..), consommation des véhicules à source d'énergie équivalente, émissions de pollution (particules, gaz à effet de serre, ...), ...
- optimisation logistique: optimisation des itinéraires (tournées de livraison, tractions, ...), massification des transports avec des moyens de transport à plus forte capacité (véhicules, navires, avions,...), mise en place de plans de transports adaptés à la massification (plateformes de messagerie, hubs maritimes et aérien, ...), amélioration des taux de remplissage des véhicules et minimisation des transports à vide (retours à vide des véhicules, conteneurs maritimes, ...).

Place du développement durable dans le référentiel de BTS TPL

Référentiel de certification :

Groupe de compétences n° 1 : l'ensemble de ce groupe de compétences comporte des références au développement durable

- G1C1 Analyser une demande de transport
- G1C2 Identifier les contraintes réglementaires, matérielles, humaines, financières et environnementales
- G1C3 Évaluer les moyens nécessaires et la rentabilité
- G1C4 Évaluer la faisabilité des prestations logistiques

Groupes de compétences n° 2, 4, 5 et 7 : la prise en compte du développement durable sous-tend l'ensemble des compétences de ces groupes et plus directement, par exemple, les compétences suivantes pour le GC2 :

- G2C1 Élaborer une opération ou un plan de transport
 - G2C1.1 Choisir un ou des mode(s) de transport
 - G2C1.2 Choisir un ou des moyens de transport
 - G2C1.4 Planifier les itinéraires
 - G2C1.7 Appliquer les normes et règlements spécifiques aux modes de transport utilisé

Parmi des savoirs mobilisés, le développement durable constitue un domaine implicitement transversal. Il apparait de façon plus explicite par exemple dans :

- G2S11 Le développement durable dans l'activité de transport et de logistique
- G4S3 Les impacts environnementaux de l'activité de transport/logistique
- G5S1 Les ressources matérielles dans les domaines du transport et de la logistique

Référentiel de formation :

Ce document reprend les contenus du référentiel de certification et précise ses implications et orientations pédagogiques pour la formation.

La proposition pédagogique et didactique doit s'appuyer sur le référentiel de certification considéré comme un cahier des charges fournissant les objectifs à atteindre et sur le référentiel de formation donnant un cadre pour la construction de la démarche pédagogique.

Le développement durable étant largement présent en STS Transport et prestations logistiques, le scénario pédagogique et didactique oblige à faire une sélection parmi les diverses compétences et savoirs concernés. Ce choix donne la dimension de la séquence, les objectifs en termes de compétences à atteindre, comportement professionnel à développer et savoirs à maitriser. Ces objectifs doivent pouvoir être mesurés par l'apprenant comme par son professeur ou formateur. Le contexte d'apprentissage peut être la classe à l'occasion d'activités variées mettant l'apprenant en situation active, mais également l'entreprise à l'occasion des stages. Les scénarios sont donc très ouverts. Leur faisabilité et leur cohérence sont valorisés.

CONSEILS AUX CANDIDATS

La préparation à cette épreuve demande de connaître parfaitement les composantes et les acteurs de la chaîne logistique dans un contexte national comme international. Le candidat doit maîtriser les techniques professionnelles et leurs évolutions les plus récentes. Mais il doit envisager les plans d'action dans une vision stratégique installant les acteurs dans une démarche d'activité pérenne et dans un contexte fortement impacté par les nouvelles contraîntes du développement durable. Il doit donc être en mesure de mettre en résonnance les choix d'acteurs souvent guidée par l'optimisation de processus à court terme, la dimension sociétale n'étant jamais absente des implications de chacun des choix. De ce point de vue, une veille informationnelle est indispensable de façon à nourrir sa préparation à l'épreuve des réflexions et pratiques innovantes.

La lecture de revues comme « Logistique et Management » ou « Supply chain forum and international journal » est vivement recommandée, comme celle des ouvrages « Les prestataires logistiques » de Paché / Fulconis / Revaillo et « Les grands auteurs en logistique et supply chain management » de Ageron / Carbone / Lavastre.

La mobilisation des connaissances de sciences de gestion au service du champ spécifique Transport / Logistique est également attendue de façon à envisager les problématiques proposées sous un angle stratégique.

La partie pédagogique exige de maitriser les différentes parties du référentiel de BTS Transport et prestations logistiques. Le référentiel de certification comme le référentiel de formation mettent l'accent sur les compétences à développer. Les connaissances à transmettre sont certes présentes, mais le candidat ne peut se contenter de construire une proposition pédagogique et didactique ignorant compétences et comportements professionnels. Rigueur, faisabilité et créativité sont attendus, sans oublier un volet d'évaluation des acquis à court et/ou moyen terme.

ÉPREUVES D'ADMISSION

Première épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire

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

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

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

Coefficient 1.

Analyse économique appliquée aux organisations

SUJETS

- La stabilité climatique, un bien public mondial : enjeux et gouvernance
- Vers une démondialisation ?
- Efficacité des systèmes d'État-providence et mutations contemporaines
- Innovation technologique, politique industrielle, croissance

Nota: les sujets (avec des indications de traitement) sont fournis en annexe à la fin du rapport

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	78	15
Moyenne	8,6	8,8
Ecart-type	3,93	3,6
Note la plus faible	2	4
Note la plus élevée	19	17

PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

Le programme de l'épreuve comprend les connaissances requises pour enseigner dans le cycle terminal des lycées, dans les classes post-baccalauréat de lycée et dans les premiers cycles technologiques universitaires. Pour l'analyse économique appliquée aux organisations, le programme comprend également des contenus supplémentaires définis au bulletin officiel définissant le programme du concours.

À partir d'un sujet accompagné de documents, le candidat présente une réflexion structurée et basée sur des concepts, des savoirs et des faits économiques, en lien avec les organisations privées et publiques.

Cette épreuve permet de valoriser :

- la qualité de la problématique du candidat pour répondre au sujet ;
- la capacité à répondre à cette problématique par un raisonnement structuré et logique ;
- l'exploitation de tous les documents pour répondre à cette problématique ;
- la maîtrise par le candidat de connaissances personnelles théoriques et factuelles en économie ;
- la capacité du candidat à répondre aux questions posées par le jury sur ses choix, ses connaissances ;
- les qualités de la prestation orale (communication, attitude) et de ses supports de communication (diaporama, utilisation du tableau).

L'exposé prend appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte :

- l'intitulé du sujet;
- des documents variés: des textes, des tableaux, des graphiques, des documents traitant d'aspects micro et macroéconomiques, d'autres proposant des analyses sous un angle factuel et/ou théorique, et enfin des documents avec une dimension nationale et internationale.

Les documents abordent des aspects essentiels du sujet. Tous les documents doivent être exploités par le candidat dans son exposé. Il est indispensable de s'appuyer sur eux pour construire la problématique et le raisonnement. Le candidat doit exploiter à bon escient les documents tout en mobilisant ses connaissances personnelles pour construire sa réflexion.

La réflexion porte sur la microéconomie et la macroéconomie appliquées aux organisations privées et publiques. Ne sont donc pas appropriés les raisonnements qui s'apparentent essentiellement à une approche managériale et qui relèvent des champs d'étude du management (démarche stratégique, GRH, ...).

Chaque jour, un sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Le candidat dispose de 4 heures de préparation en loge pour conduire sa réflexion et préparer ses supports de présentation. Il dispose de sa documentation personnelle (sous forme papier et numérique), sans pouvoir accéder à d'autres ressources externes (par internet par exemple). Il est conseillé aux candidats de préparer une présentation numérique, le fichier doit alors être enregistré sur une clé USB en format PDF.

Les candidats ne sont pas autorisés à présenter durant leur oral des documents issus de leur documentation personnelle (sous forme papier ou numérique) autres que ceux incorporés dans leur présentation numérique durant le temps de préparation.

L'épreuve débute par un exposé d'une durée **maximale** de 40 minutes, pendant lequel le candidat n'est pas interrompu.

Cet exposé est suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes. Lors de cet entretien, les membres du jury posent au candidat des questions qui évaluent la capacité du candidat à :

- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés ;
- analyser tout ou partie d'un document ;
- préciser des connaissances théoriques et factuelles utilisées dans l'exposé ;
- intégrer les éléments d'actualité de la thématique abordée ;
- mettre en œuvre une approche didactique et pédagogique pour expliquer un outil ou une notion économique tiré des documents ou faisant partie de ses connaissances personnelles ;
- approfondir et prolonger son raisonnement économique.

COMMENTAIRES

Les membres du jury sont particulièrement attentifs à la qualité du raisonnement du candidat, à sa capacité à construire une démonstration logique, basée sur la réalité des organisations, expliquée à partir de concepts économiques. Cette réflexion met en évidence les enjeux et débats actuels autour du sujet proposé au candidat. Elle s'inscrit dans un plan structuré (introduction, développement, conclusion) montrant la progression de l'analyse du candidat.

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Par rapport à la précédente session, le jury note que les prestations de qualité sont plus nombreuses et que celles de qualité très insuffisante sont plus rares. Cette tendance est la preuve qu'une partie des candidats a mieux intégré les exigences de l'épreuve.

Exposer, c'est démontrer.

À cette fin, les candidats s'efforcent d'énoncer une problématique en introduction mais le jury regrette que certaines problématiques soient non pertinentes : le candidat ne traite pas le sujet posé. D'autres sont partielles : le candidat n'aborde pas une dimension importante du sujet. Enfin, de nombreuses problématiques sont des paraphrases stéréotypées du sujet commençant par « dans quelle mesure... ? ».

La phase de réflexion face au sujet posé et la lecture des documents fournis n'amènent pas assez souvent le candidat à s'interroger sur les enjeux et débats importants autour du sujet et à identifier toutes les dimensions importantes à traiter dans l'exposé. La problématique n'est pas un exercice formel, c'est un questionnement approfondi auquel il faut consacrer du temps lors de la préparation.

La faible qualité de la problématique est souvent liée à une exploitation insuffisante des définitions des termes du sujet. Les définitions des termes économiques fournies par les dictionnaires spécialisés doivent permettre au candidat de délimiter le champ d'étude du sujet, d'identifier ses différentes dimensions et de problématiser.

Le manque de problématisation du sujet provient généralement du réflexe de nombreux candidats à chercher à utiliser des cours, des parties de manuels ou tout autre élément de leur documentation personnelle se rapprochant du sujet à traiter. Le jury s'aperçoit de ce genre de démarche qui montre rapidement ses limites et rappelle qu'il est nécessaire de s'interroger sur le sujet de manière posée et réfléchie, avant d'utiliser les documents fournis et la documentation personnelle.

Le jury remarque également que la qualité des prestations dépend de l'existence d'un fil conducteur pour mener une démonstration. Trop de candidats ont encore une démarche descriptive qui réduit l'exposé à une juxtaposition de connaissances, sans effort de raisonnement et sans fil conducteur.

Une prestation cohérente et logique nécessite l'utilisation dans l'exposé des outils d'analyse de base de l'économie (comme les biens collectifs, la politique industrielle, la gouvernance, la mondialisation financière) et la capacité des candidats à utiliser ces notions pour construire leur raisonnement. Les candidats qui font l'effort de bien maîtriser ces concepts de base améliorent leur performance et le jury pénalise lourdement les candidats qui en font des explications confuses voire fausses !

Quelques candidats exposent de façon superficielle beaucoup trop d'auteurs et de travaux théoriques. Il est nécessaire de développer des références théoriques ciblées et de les illustrer correctement pour rendre l'exposé plus rigoureux.

À contrario, certains candidats présentent peu de travaux théoriques et d'auteurs ou le font de manière superficielle ou encore sont incapables de présenter des travaux majeurs « récents » publiés après les années 1980. Or les théories sont indispensables pour réfléchir sur un sujet en économie, soit pour appuyer une idée, soit pour nuancer l'argumentation.

Le jury n'exige pas des exposés extrêmement savants de la part de candidats en qui le jury verrait des puits de sciences. En revanche, les candidats doivent se rappeler qu'ils participent à un concours exigeant et que le jury ne transige pas avec le niveau de connaissances.

Dans la grande majorité des cas, les candidats utilisent l'ensemble des documents fournis. Mais cette utilisation se limite trop souvent à un inventaire des idées des documents durant l'exposé, en les reformulant, voire en les paraphrasant. Certains candidats critiquent même ouvertement la présence de certains documents. Or, tous les documents doivent servir à construire l'argumentation du candidat grâce à une exploitation approfondie. En effet, tous les documents abordent des éléments essentiels du sujet; c'est aux candidats d'identifier, dans chaque document, les idées clés. Les idées de chaque document doivent ensuite être mises en relation avec celles des autres documents et avec les connaissances personnelles pour faire apparaître des liens de causalité, d'opposition ou encore de complémentarité. C'est de cette confrontation des idées que naissent les réflexions de qualité sur un sujet.

L'entretien n'est pas un interrogatoire, il constitue un échange.

L'attitude bienveillante du jury face à des candidats parfois très stressés vise justement à rendre cet échange le plus cordial et le plus riche possible. Il est nécessaire pour les candidats d'écouter attentivement les questions du jury, de prendre le temps de réfléchir afin de répondre de manière posée et précise, d'éviter de réagir de façon automatique à une partie de la question ou encore de faire transparaître trop d'émotions.

L'entretien permet au candidat de justifier ses choix au niveau de la problématique, du plan et des idées. Le candidat doit alors être capable d'argumenter. Sur ce dernier point, des candidats manquent d'esprit critique et de recul sur certaines thématiques (comme le protectionnisme) et se contentent de lieux communs ou se satisfont de relayer une pensée unique. Les sujets proposés par le jury sont sciemment élaborés afin que les candidats montrent la complexité des phénomènes et

présentent les débats et controverses entre les économistes sur le sujet. Il est également rappelé aux candidats que l'économie ne constitue pas une discipline théorique éloignée de la réalité et que des études économiques existent. La confrontation des théories à l'analyse empirique enrichit la réflexion des candidats sur un sujet.

Cet entretien permet également de vérifier la bonne compréhension par le candidat des documents fournis (textes, graphiques, tableaux). Or, certains candidats ont des difficultés avec l'interprétation de certains outils statistiques basiques (indice, coefficient de Gini, décile, rapport inter-décile par exemple).

Lors de cet échange, le jury demande aux candidats de clarifier des concepts et mécanismes économiques utilisés durant l'exposé. Il va de soi qu'un candidat ne doit mobiliser que les idées qu'il maîtrise, sans chercher à faire illusion en recopiant sans le comprendre un élément de sa documentation personnelle durant la préparation du sujet. Le questionnement du jury identifie très vite un simple « vernis » de connaissances. Il n'est pas acceptable d'essayer de tromper le jury par des affirmations fausses soutenues sur un ton assuré. La capacité à se remettre en cause et l'honnêteté intellectuelle sont des qualités essentielles d'un enseignant.

Le jury propose également des éléments de réflexion sur le sujet qui n'ont pas été abordés par le candidat durant son exposé. Certains candidats sont déstabilisés par ce type de questions, pensant peut-être qu'il y a un « piège » tendu par le jury, et préfèrent ne pas répondre. Ce type de question vise simplement à évaluer la capacité du candidat à être réactif et à élargir son raisonnement. Chaque candidat doit garder à l'esprit qu'il participe à un concours exigeant et que répondre de manière construite mais partielle est toujours un avantage sur le fait de rester sans voix.

Le jury vérifie également la capacité à faire preuve de didactique par rapport à une notion ou un mécanisme en plaçant le candidat dans une situation fictive (par exemple, comment expliquer la notion d'indice devant une classe d'élèves en première ?). Certains candidats éprouvent des difficultés pour fournir des explications rigoureuses et adaptées à un public d'élèves donné.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

Les candidats doivent respecter les standards sur la construction de l'introduction, la réalisation d'un plan d'idées et l'élargissement de la réflexion en conclusion.

Il est rappelé que l'introduction est composée des éléments suivants :

- l'accroche montre l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualise ;
- la présentation du sujet est réalisée à partir des définitions des termes fondamentaux du sujet et de leur mise en relation pour mettre en évidence les différents enjeux du sujet ;
- la problématique (et non plusieurs) montre comment le sujet est abordé par le candidat pour développer sa réflexion ;
- l'annonce du plan est simple et justifiée par rapport à la problématique qui précède.

Certains candidats présentent des introductions trop longues, dévoilant trop tôt des arguments liés au sujet ce qui enlève de l'intérêt à la suite de l'exposé.

Les exposés sont globalement structurés et assez développés. Ils comportent généralement deux parties et des sous-parties. Cependant, les intitulés sont parfois peu explicites alors qu'ils doivent

avoir du sens par rapport à la problématique. Le principal défaut provient des plans qui classent les idées comme le font les manuels scolaires sur un thème ou encore des plans dichotomiques du type thèse/anti thèse, avantages/inconvénients. Or un plan doit refléter une pensée dynamique, une démonstration progressive qui aboutit à une réponse à la problématique.

Les candidats respectent en général les exigences d'une bonne conclusion : ils apportent une réponse à la problématique en rappelant les principaux arguments et proposent au jury de nouvelles pistes de réflexion qui ouvrent efficacement la voie au questionnement du jury.

Le jury apprécie l'utilisation de la présentation numérique car ce support facilite le suivi de l'exposé. Certains candidats n'ont pas réussi, au début de leur exposé, à ouvrir le fichier de leur présentation numérique. Une vigilance particulière durant la préparation en loge doit être apportée sur l'enregistrement de la présentation. En cas de problème numérique, le candidat doit matérialiser le plan de l'exposé au tableau pour que le jury comprenne bien le fil conducteur. Les meilleures présentations numériques sont celles qui présentent les définitions des termes du sujet, la problématique, l'annonce du plan, le déroulé de l'exposé avec les idées essentielles et éventuellement des illustrations pertinentes par rapport au sujet (schémas, graphiques, tableaux par exemple). Une présentation se contentant d'afficher la problématique et les titres des parties et sous-parties présente un intérêt limité. À contrario, une présentation trop dense n'est pas un bon support de communication. Une présentation professionnelle est attractive et rédigée sans faute d'orthographe. Le jury recommande également de numéroter les pages de la présentation pour faciliter, lors de la phase d'entretien, le questionnement sur une idée précise de l'exposé.

La majorité des candidats ont manifesté une bonne aisance orale. Le jury attache beaucoup d'importance au dynamisme, à l'interaction avec le jury et à la clarté d'expression (articulation, tonalité de la voix) car ce sont des qualités essentielles pour enseigner. Il est toutefois nécessaire de rappeler des points importants : l'exposé ne doit surtout pas être lu, le candidat devant se détacher de ses notes ; il faut s'adresser au jury et s'efforcer d'intéresser son auditoire. La position assise sur le coin de la table ne convient pas aux conventions de l'épreuve, le jury ne doit pas être interpellé et une distance physique avec le jury doit être respectée (la promiscuité ne donne pas plus de poids aux arguments).

Le temps imparti à l'exposé du candidat est de 40 minutes maximum et celui consacré à l'entretien de 20 minutes maximum. Ces deux phases sont indépendantes au niveau de la répartition du temps : qu'un exposé dure 15 minutes ou 40 minutes, l'entretien dure 20 minutes maximum. Le jury rappelle ce point car certains candidats prolongent inutilement leur exposé pour occuper les 40 minutes maximum, alors que le contenu de leur exposé est en inadéquation avec une telle durée. Il en résulte des exposés avec des répétitions, des longueurs voire des hors-sujets. Le jury pénalise les candidats réalisant ce type de prestation. En revanche, un exposé d'environ 20 minutes indique que des aspects du sujet n'ont pas été abordés.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'agrégation est un concours exigeant qui suppose une préparation sérieuse et rigoureuse sur les connaissances tant théoriques que factuelles.

Cela suppose une lecture attentive et l'utilisation régulière :

- d'ouvrages économiques (dictionnaire économique, manuels universitaires de référence en macroéconomie et en histoire des faits économiques) pour permettre l'acquisition de savoirs solides et d'une méthode de réflexion rigoureuse ;
- d'articles de presse (*Le Monde, Les Echos, Alternatives économiques* par exemple) et de blogs d'économistes de référence pour maîtriser l'actualité ;
- de notes, des rapports et des revues économiques publiées par exemple par la Documentation française, le Conseil d'analyse économique, France stratégie, l'OCDE ou encore l'OFCE pour actualiser les connaissances théoriques et factuelles.

Ces différentes lectures permettront aux candidats de maîtriser les notions de base en économie et d'actualiser leurs connaissances théoriques. Ce travail régulier permettra également d'avoir des repères précis sur l'actualité économique des organisations publiques et privées (comme des événements marquants, des publications d'études et de rapports importants) et sur des grandeurs économiques (comme la croissance économique, le chômage, l'inflation, les finances publiques, les outils monétaires, les échanges extérieurs).

Les candidats doivent s'entraîner régulièrement à l'exercice de la dissertation écrite sur des sujets économiques d'actualité. Cela permettra d'améliorer la qualité des problématiques et des plans, d'approfondir les connaissances théoriques et factuelles pour traiter un sujet et de progresser sur la prise de recul et l'esprit critique. Il faut également s'exercer régulièrement à préparer un exposé dans les temps impartis au concours. La réalisation d'une réflexion structurée approfondie et d'un diaporama professionnel n'est possible qu'avec un entraînement régulier.

Analyse juridique appliquée aux organisations

SUJETS

- La transparence et le droit
- La dimension collective dans la vie des affaires
- La sécurité dans l'activité de l'entreprise

Nota : un sujet (avec des indications de traitement) est fourni en annexe à la fin du rapport

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	23	3
Moyenne	8,35	16,33
Ecart-type	3,55	2,36
Note la plus faible	4	13
Note la plus élevée	16	18

PRÉSENTATION DE L'ÉPREUVE

L'épreuve consiste à présenter un exposé articulant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit en prenant appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte un intitulé et s'accompagne de documents variés (textes, jurisprudence, doctrine).

Elle permet au jury d'apprécier :

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

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

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

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

Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

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

COMMENTAIRES

Le jury a proposé un unique format de sujet pour l'épreuve orale de droit : la réflexion juridique relative à un thème explicite.

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

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

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

OBSERVATIONS SUR LE FOND

Lors de cette session, le jury se félicite que de nombreux candidats aient suivi les conseils du précédent rapport et encourage les futurs candidats à faire de même.

Cependant, certaines prestations ont révélé une absence de maîtrise des connaissances attendues. De même, les candidats n'ont pas toujours proposé une problématique de qualité ni un plan permettant de répondre à celle-ci. Ainsi, le sujet a parfois été traité de manière superficielle et parcellaire.

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

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

Des candidats ne parviennent toujours pas à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. En effet, les éléments du corpus ne peuvent remplacer les savoirs de base du juriste, dans les branches du droit sollicitées par le sujet. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager l'intérêt. Les arrêts sont ainsi trop souvent seulement cités, sans être véritablement replacés dans leur contexte jurisprudentiel et donc commentés dans la perspective de la problématique posée.

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

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

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

OBSERVATIONS SUR LA FORME

a) Observations sur la structure

À nouveau lors de cette session, de nombreux candidats n'ont pas défini, ou l'ont fait de façon très insuffisante, les termes du sujet. Très peu d'exposés contiennent ainsi véritablement une délimitation assortie de justifications. Mais, le jury a apprécié qu'une question et un plan soient annoncés à la fin de l'introduction et généralement respectés (l'utilisation d'un support numérique est fortement souhaitée).

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

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

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

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

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

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

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

b) Observations sur la présentation

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

Le jury a apprécié la plus grande fluidité permise par les outils modernes de communication. Il invite cependant les candidats à une réflexion sur une utilisation pertinente au service du fond.

En définitive, le jury a apprécié, chez certains candidats, la réunion de compétences à la fois juridiques et pédagogiques. Les meilleurs candidats ont su faire preuve d'une capacité à replacer les concepts abordés dans un contexte historique, doctrinal, voire jurisprudentiel. Outre la connaissance précise du droit, le jury a valorisé la capacité à raisonner librement, témoignant par là même d'une ouverture intellectuelle. Par leur réflexion sur leurs pratiques professionnelles, les bons candidats ont pu illustrer leur aptitude à faciliter l'apprentissage de concepts par leurs élèves mais aussi leur démarche réflexive.

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

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

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

Lors de la préparation du sujet en loge, il faut absolument éviter toute précipitation due au fait que certains termes de celui-ci rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé au candidat.

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

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

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

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

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

- sa durée, sans pour autant qu'ils se sentent obligés de prolonger inutilement l'exposé pour occuper tout le temps disponible ;
- son contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes juridiques en jeu ;
- sa nature, en utilisant les moyens, techniques et comportements adaptés à une situation de communication orale, au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent, souvent, plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

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

- de travailler avec des ouvrages universitaires récents, aucune branche du droit figurant au programme du concours ne devant être délaissée ;
- de s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques et la consultation des sites institutionnels ;
- de s'entraîner à partir d'un sujet donné à l'oral;
- de prendre du recul sur leurs pratiques pédagogiques.

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

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

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

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

Coefficient 1.

OPTION A – Administration et ressources humaines

SUJETS

Quatre cas ont été proposés à la session 2017 aves les thématiques suivantes :

- Le télétravail et la qualité de vie au travail
- Le transfert des savoirs et le management des connaissances
- La GRH au service de la stratégie
- La cooptation, les réseaux et l'e-recrutement

Nota: un sujet est fourni en annexe à la fin du rapport

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	36	7
Moyenne	10,08	8,86
Ecart-type	3,84	4,16
Note la plus faible	3	2
Note la plus élevée	16	13

COMMENTAIRES

Globalement les candidats se sont conformés aux modalités de structuration de l'épreuve à savoir : présentation du cas, introduction d'une problématique, exposé autour d'un plan structuré comportant deux parties avec des références théoriques et des exemples d'entreprises. Ceci constitue un progrès indéniable par rapport aux sessions précédentes.

La durée moyenne des exposés s'est située autour de 30 à 40 minutes.

Le jury déplore cependant une standardisation des exposés au détriment de la prise de risque et de l'originalité :

- standardisation des connaissances : trop de références à des auteurs similaires d'un candidat à l'autre et surtout mobilisation des mêmes références théoriques quel que soit le sujet ;

- standardisation des outils : trop de candidats préparent leurs supports à l'avance et les « plaquent » à leur présentation quel que soit le sujet ;
- standardisation des façons de présenter l'exposé : 5 à 10 minutes passées à présenter le cas et à paraphraser le sujet ou les annexes, une seule diapositive présentant l'identité du cas. Ceci ne permet pas de distinguer les candidats, ni de voir si l'intérêt du cas a été saisi. Trop de candidats s'éloignent du cas traité par des digressions dans le seul but est de tenir 40 minutes alors qu'il ne s'agit que d'une durée temporelle limitative.

CONSEILS AUX CANDIDATS

En introduction, il peut être opportun de présenter une analyse stratégique ou encore les points essentiels à retenir du cas proposé (spécificités du contexte ou de l'organisation, chiffres clé...). Cette approche doit amener le candidat à proposer plusieurs questions et aboutir à une problématique ciblée et argumentée. Il s'agit d'identifier et formuler le ou les problèmes à résoudre par l'organisation et non pas simplement de décrire la situation. L'introduction doit décrypter la multitude d'informations présentées dans l'énoncé, cibler les plus pertinentes et ceci afin d'aboutir à la formulation d'une problématique qui sera analysée et résolue par la suite.

S'agissant du diagnostic, la mobilisation des théories sert à mettre en perspective le cas présenté pour proposer des solutions. Il faut donc maîtriser les fondamentaux des sciences de gestion à savoir les auteurs que l'on cite ainsi que les théories pertinentes. À cet égard, il vaut mieux en citer moins et les approfondir.

Le candidat devra être attentif à :

- argumenter le choix d'une théorie, voire d'un auteur, en montrant en quoi il est pertinent de la mobiliser ;
- privilégier les Actes de congrès en management et GRH plutôt que des articles de revues ou des résumés tirés d'internet qui présentent des vulgarisations pas toujours réussies. La bibliographie présentée pour l'écrit peut être une base et le jury conseille également l'ouvrage « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle » publié chez Economica.

Si le diagnostic est nécessaire, sa présentation ne peut en aucun cas prendre la moitié du temps imparti. Les bonnes prestations s'organisent autour d'un diagnostic rapide, puis d'un ou plusieurs axes de réflexion, soutenus par des aspects théoriques d'une part, des références à des pratiques actuelles des organisations d'autre part et enfin des propositions concrètes d'outils répondant à la problématique du cas. La mobilisation de l'actualité managériale et économique, bien entendu en rapport avec le cas, peut être éclairante pour le jury. Les solutions préconisées doivent être clairement explicitées en termes de coûts, délais, horizon temporel (opérationnel, tactique, stratégique), avec indications des parties prenantes de l'organisation mobilisées.

Enfin, l'entretien avec le jury qui suit l'exposé a pour fonction de faire clarifier ou expliciter par le candidat certains aspects de l'argumentation qu'il a développés, du raisonnement qu'il a conduit et des théories qu'il a mobilisées. Des définitions de notions fondamentales ou des approfondissements théoriques peuvent être demandés et dans ce cas, il est préférable que le candidat dise clairement qu'il ne sait pas répondre plutôt que de proposer des réponses inadaptées. Le jury peut être amené à interroger rapidement le candidat sur la façon dont il aborderait la

thématique du cas avec des élèves ou étudiants sans que cela ne soit vu comme une transposition didactique du même niveau de ce qui est attendu pour l'écrit.

OPTION B – Finance et contrôle

SUJETS

L'épreuve orale de spécialité de l'option B est basée sur un cas pratique composé de deux ou trois dossiers et situé dans un contexte précis. Les thèmes qui apparaissaient dans les dossiers portaient sur :

- L'analyse de la rentabilité et du risque
- L'activation de dépenses de conception de site web
- Le choix d'un investissement (en avenir certain et en avenir incertain)
- Le financement (augmentation de capital)
- Le contrôle budgétaire
- La comptabilisation et l'amortissement d'immobilisations

Nota : deux sujets sont présentés en annexe à la fin du rapport

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	23	3
Moyenne	8,26	14
Ecart-type	4,49	2,16
Note la plus faible	3	12
Note la plus élevée	18	17

COMMENTAIRES

Le traitement de ces cas pratiques implique la mobilisation de connaissances et compétences dans les différents champs disciplinaires de l'option. Les questions, destinées à guider les candidats dans le traitement des dossiers, peuvent être traitées dans un ordre différent de celui du sujet. Elles peuvent également être abordées dans le cadre d'un traitement plus global du cas pratique. Le jury se focalise plus sur l'analyse de la situation et des outils mobilisés que sur la précision technique des réponses (calculs et écritures).

La structuration et la qualité formelle de l'exposé

Il est attendu des candidats qu'ils présentent un exposé structuré à partir du cas pratique proposé. Sans être obligatoire, une présentation sous forme de diaporama est conseillée, ce qui permet au candidat de conserver le fil du raisonnement et apporte un gain de temps dans la présentation.

Si les supports visuels sont bienvenus, le candidat doit veiller à ce que leur présentation ne soit pas contre-productive. De ce point de vue, une attention particulière doit être accordée à la lisibilité, à la quantité d'informations mobilisée sur un même visuel et à l'orthographe. Certains candidats ont présenté au jury des supports avec une faible qualité d'expression, mettant malheureusement

encore plus en relief les lacunes liées à l'analyse et à la résolution technique du sujet. Un nombre limité de diapositives est suffisant pour illustrer le traitement du cas.

D'une manière générale, une problématique d'ensemble <u>peut</u> être proposée si le sujet s'y prête.

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

Les candidats doivent être en mesure de traiter des dossiers et de répondre à des questions portant sur l'ensemble des champs de la spécialité B. Les sujets n'ont souvent été traités que partiellement du fait de lacunes dans plusieurs domaines. Le jury attend que le candidat traite l'ensemble des questions posées, ou qu'il expose la démarche qu'il aurait suivie lorsque la question n'a pas été traitée.

Les entretiens ont révélé un cloisonnement entre les différentes spécialités de l'option. Les questions posées à l'issue de l'exposé ont porté sur des points du programme très divers, pas uniquement sur le champ principal du dossier. Par exemple, un dossier sur la comptabilisation d'une immobilisation produite et livrée à soi-même (en comptabilité financière) a donné lieu à des questions sur la valorisation des différents postes compris dans la « Production de l'exercice » (en finance d'entreprise).

Les candidats doivent pouvoir mobiliser des concepts théoriques et réaliser des calculs pratiques. Cependant, il faut éviter l'utilisation d'outils préétablis, comme des tableaux de calcul informatisés, lorsque la maîtrise de leur fonctionnement n'est pas assurée.

Il est recommandé de citer des références bibliographiques sous réserve qu'elles soient adaptées à la situation étudiée.

La compréhension des outils, des techniques et des concepts

Les candidats ne doivent pas uniquement connaître les concepts et mettre en œuvre des techniques, ils doivent également être capables d'en expliquer le sens. Trop souvent, les candidats se limitent à l'énoncé de formules de calcul.

À titre d'exemple, il a été demandé à certains candidats d'expliquer à quoi correspond le taux interne de rentabilité d'un projet d'investissement. Si tous ont pu fournir la formule, aucun n'a été en mesure d'en donner le sens. De même, le sujet relatif à la rentabilité d'une nouvelle offre de formation a révélé des confusions concernant les notions de résultat, seuil de rentabilité et taux de marge, malgré des calculs exacts. La notion même de seuil de rentabilité n'a pas toujours été interprétée de manière pertinente.

Au-delà de la compréhension des outils, techniques et concepts, les candidats doivent être capables de les exploiter afin d'analyser une situation rencontrée par une entreprise et de proposer des solutions, comparer des hypothèses ou formuler des propositions.

Il est rappelé que cette épreuve ne porte pas simplement sur la réalisation de calculs. Elle concerne la gestion d'entreprise et permet d'étudier des questions et problèmes rencontrés par des managers Le but est d'apporter une aide à la décision managériale, voire préconiser des solutions adaptées au questionnement posé.

Si la compréhension, la maîtrise et l'exploitation des savoirs et des savoir-faire sont requis, le jury attend des candidats qu'ils soient également capables de transmettre ces connaissances et ces compétences. Si certains candidats ont démontré d'indéniables capacités pédagogiques, d'autres ont présenté un exposé manque de clarté ou de rigueur et des réponses trop approximatives.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Le niveau scientifique attendu au concours dépasse évidemment celui des référentiels des classes de lycée dans lesquelles le candidat intervient. Le concours doit donc faire l'objet d'une véritable préparation qui requiert une mise à jour des connaissances, ainsi qu'une prise de recul par rapport aux différents champs étudiés.

Quelle que soit l'issue de cette démarche, cette préparation permet souvent une remise en cause de ses propres pratiques pédagogiques, et peut se révéler être une source de motivation nouvelle dans l'exercice quotidien du métier d'enseignant. De façon plus spécifique et pour le bon déroulement des épreuves, le jury formule les recommandations suivantes.

Préalablement à l'épreuve :

- actualiser ses connaissances grâce à une veille dans tous les domaines de la spécialité ;
- ne pas se limiter à l'apprentissage des techniques et outils mais en comprendre le sens et l'objectif;
- s'entraîner à l'épreuve, en traitant les thèmes proposés au cours des sessions précédentes.

Au cours de l'épreuve :

- éviter toute familiarité avec les membres du jury et utiliser le registre de langage requis pour un concours d'agrégation ;
- ne pas chercher à tout prix à utiliser la durée maximale indiquée pour l'exposé;
- construire un exposé structuré et soigné (avec éventuellement une problématique) ;
- en début d'exposé, ne pas prendre trop de temps sur la présentation de l'entreprise, au détriment des questions et thématiques soulevées dans le sujet ;
- éviter le catalogue de références bibliographiques ;
- se référer de préférence à des sources réglementaires directes (le Plan Comptable Général notamment) ;
- se munir d'un plan de comptes pour l'enregistrement des écritures comptables ;
- exploiter les calculs, les techniques et les outils au service d'un raisonnement, ne pas les considérer comme un aboutissement ;
- choisir parmi les outils ceux dont l'utilisation semble pertinente pour aider le gestionnaire dans la résolution du cas proposé ;
- répondre aux questions posées lors de l'entretien de manière réfléchie et argumentée.

OPTION C – Marketing

SUJETS

En ce qui concerne la session 2017, trois sujets ont été proposés.

Le premier sujet, *Unanime Sport*, concerne une jeune entreprise dont l'activité est centrée sur un service de coaching sportif personnalisé. Des axes de développement et un plan d'actions sont à proposer aux dirigeants pour permettre à l'entreprise de s'inscrire durablement sur le marché du coaching sportif.

Le second sujet, *Chanussot Cosmetic*, concerne une très petite entreprise spécialisée dans la culture et la transformation d'escargots. Un plan de développement marketing est à proposer au dirigeant pour dynamiser une nouvelle activité concernant un produit cosmétique à base de bave d'escargot labellisé Cosmebio.

Le troisième sujet concerne *Orange* et son entrée dans le secteur bancaire avec Orange Bank. En qualité de directeur de développement d'Orange Bank, le candidat doit proposer une stratégie et un plan d'actions marketing en cohérence avec les marchés traditionnels d'Orange et permettant d'animer les réseaux de distribution.

Nota : un sujet est présenté en annexe à la fin du rapport

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	36	8
Moyenne	8,58	8,63
Ecart-type	3,24	3,43
Note la plus faible	4	2
Note la plus élevée	15	13

COMMENTAIRES ET CONSEILS AUX CANDIDATS

Sur le fond

L'épreuve orale, composée d'un exposé et d'un entretien, consiste à traiter un cas pratique marketing réel comprenant un ensemble de documents remis aux candidats.

L'épreuve orale a pour objectif d'évaluer quatre compétences clés.

La première compétence évaluée est la maîtrise du socle de connaissances marketing. Ces connaissances sont déterminantes pour traiter l'ensemble des points de questionnement du sujet et répondre à une problématique marketing. Le jury apprécie l'étendue, la maîtrise des savoirs et l'aptitude du candidat à les mobiliser de façon appropriée.

Les connaissances attendues portent sur :

- les concepts, les outils, les fondamentaux du marketing,
- les réalités et les pratiques professionnelles,
- les méthodologies d'analyse, de traitement de l'information qualitative et quantitative ainsi que les outils, les tests et les indicateurs utilisés dans les études marketing.

La deuxième compétence évaluée est la capacité à réaliser un diagnostic c'est-à-dire à s'approprier le contexte de l'organisation présentée dans le cas en considérant les caractéristiques de l'organisation et de son environnement.

L'ensemble des informations des annexes du sujet sont à exploiter pour caractériser l'entreprise, identifier des éléments clés (facteurs clés de succès du marché, avantages concurrentiels de l'organisation étudiée) et des éléments critiques nécessaires à la présentation et à la résolution du cas.

Le contenu des annexes n'est pas à paraphraser mais à analyser en s'appuyant sur des concepts, des outils reliés à des connaissances scientifiques. Cela implique donc des traitements appropriés des informations quantitatives et qualitatives communiquées dans le cas. Ces traitements apportent une réelle valeur ajoutée dans l'élaboration du diagnostic et permettent au candidat d'identifier des éléments manquants ou qui lui paraissent insuffisamment présentés pour réaliser un diagnostic pleinement satisfaisant. Il est important que la réflexion soit effectuée en concevant une grille d'analyse structurée permettant une synthèse à partir de laquelle découlera une problématique réfléchie, précise et argumentée. Cette dernière est à considérer comme une question que se poserait un responsable marketing pour assurer le développement de son entreprise. La problématique énoncée par le candidat doit déclencher une réflexion sur des objectifs argumentés qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs.

La troisième compétence évaluée est la capacité à élaborer une ou des préconisations en adéquation avec le diagnostic et répondant à la problématique formulée. Le jury attend que le candidat s'appuie sur les lignes de force du diagnostic afin de résoudre la problématique pour proposer une réponse au cas. La déconnexion entre le diagnostic réalisé et les préconisations stratégiques et/ou la déconnexion entre les préconisations stratégiques et les recommandations opérationnelles est un écueil souvent constaté. Il est important de formuler précisément les préconisations marketing au niveau stratégique et au niveau opérationnel en veillant à assurer une cohérence de l'ensemble des propositions émises. Le candidat doit choisir entre plusieurs options stratégiques possibles et expliquer les choix opérationnels que cela implique. Des candidats ne font pas cet effort et formulent des recommandations opérationnelles sans effectuer de choix stratégiques. Il est rappelé que les outils d'aide à la décision stratégique sont précieux pour accompagner cette réflexion. Les préconisations doivent être réalistes, concrètes, précises, planifiées et budgétées ou associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Le traitement du cas doit ainsi mettre en évidence la capacité d'analyse du candidat et la cohérence des choix proposés. Si la créativité dans les préconisations est souhaitée, elle doit s'appuyer sur un raisonnement rigoureux et rester réaliste et adaptée au contexte du cas.

L'entretien avec le jury, qui suit l'exposé du candidat, permet d'évaluer une quatrième compétence : la capacité à écouter, comprendre des questions et à y répondre.

Le candidat doit être très attentif au contenu des questions posées pour délimiter les champs d'interrogations afin d'apporter des réponses précises et élargir l'analyse. La contextualisation du sujet, le diagnostic ou la solution proposée dans la première partie de l'épreuve peuvent être interrogés.

Ce temps d'échange conduit le candidat à identifier des apports complémentaires à son étude, à réfléchir sur des préconisations non envisagées, à percevoir des oublis ou des erreurs d'analyse, à reconnaître la non faisabilité du choix émis au niveau stratégique et/ou opérationnel.

Le candidat peut argumenter, convaincre sur ses choix effectués pour traiter le sujet et confirmer, valoriser la maîtrise de ses connaissances en démontrant également des compétences qu'il n'avait pas su mettre en avant lors de l'exposé.

Cette seconde partie de l'épreuve nécessite de la part du candidat un comportement professionnel et des échanges constructifs impliquant écoute, ouverture, assertivité.

Sur la forme

Le jury encourage l'utilisation d'une présentation vidéo-projetée lors de l'exposé. Elle permet en effet d'appuyer des propos sur un support construit, structuré, lisible et offre au candidat la possibilité de démontrer une certaine aisance en matière de communication et de comportement attendus d'un enseignant.

Un support visuel ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale. Il doit rester un support de communication pédagogique et professionnel conçu avec soin et concision. Il peut ainsi être utilisé pour présenter un plan, schématiser une démarche d'analyse, illustrer des propos, synthétiser des résultats de traitements de données, valoriser un choix.

Il est important de rappeler que le contenu du support doit être en lien avec le traitement du sujet.

Les présentations sont généralement structurées (contextualisation synthétique, diagnostic, problématique, objectifs, préconisations et conclusion) mais il est essentiel de bien faire ressortir la progression du raisonnement.

D'une manière générale, le temps d'exposé est maîtrisé par les candidats puisque la limite des 40 minutes d'exposé est respectée. Cependant, des diagnostics sont parfois présentés trop longuement sans mise en valeur de conclusions déterminantes pour formuler rigoureusement une problématique et des recommandations.

Pour conclure, l'épreuve orale de marketing exige une bonne maîtrise du socle de connaissances marketing et une culture des pratiques professionnelles marketing. Des compétences particulières sont indispensables pour répondre aux attendus de l'épreuve et l'appropriation du cas est déterminante pour bien délimiter le cadre du sujet et guider la réflexion. Les « bons » candidats parviennent à exploiter des connaissances scientifiques, à réaliser un diagnostic permettant d'énoncer clairement une problématique et de formuler des préconisations stratégiques et opérationnelles réalistes, cohérentes, adaptées au cas proposé.

OPTION D – Système d'information

SUJET

Le sujet « Internet des objets et *data farming* » est basé sur une start-up qui développe des dispositifs de haute performance pour le déploiement et la gestion de réseaux d'objets communicants sans fils, autonomes en énergie. Le cas s'intéresse ici à son application dans le cadre d'une exploitation agricole pour des mesures d'hygrométrie afin de gérer les arrosages de parcelles.

Il comporte 6 questions couvrant des domaines variés afin de permettre aux candidats de faire valoir au mieux leurs compétences. Le dossier documentaire permet aux candidats d'identifier ou de découvrir les technologies et techniques utilisées afin d'en tirer des préconisations adaptées au cas.

Nota : l'unique sujet de la session est présenté en annexe à la fin du rapport

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	4	néant
Moyenne	12,25	
Ecart-type	4,15	
Note la plus faible	6	
Note la plus élevée	16	

COMMENTAIRES

Le jury attend une introduction qui permette de définir les notions clés du sujet (IOT, data farming) et de situer rapidement le cas (actualité, enjeux) mais il n'attend pas une présentation détaillée du cas.

La première question concernait le SI, gestion et management des risques liés aux objets connectés. Le jury attend un minimum de connaissances théoriques sur le sujet : risques liés aux technologies de l'information, cadres de préconisations (AFNOR, Loi Informatique et Libertés, Loi Godfrain, référentiels de bonnes pratiques) mais aussi des indications sur les failles de sécurité des objets connectés ainsi qu'une réflexion sur les conséquences : dossier CNIL sur les objets connectés, débats et recherches en cours sur « Quel droit pour les objets connectés ? ».

Il s'agit également de positionner le cas (data farming) dans le contexte, les textes, les débats et recherches actuels et donc de proposer des solutions adaptées au contexte ce qui n'a pas toujours été le cas des candidats. L'entretien pouvait donner lieu à une question sur la distinction avec les objets connectés du domaine du bien-être et du domaine de la santé comme ramener au cas par une demande de préconisations adaptées au data farming.

Les candidats, en grande majorité, étaient plutôt bien préparés sur le thème de façon générale.

La deuxième question porte sur l'analyse des sources de données (schéma fourni). Le jury attend à la

fois des réponses générales (identification des types de sources, définitions) mais aussi des réponses précises relatives au cas (positionner les données météo, semenciers, etc.). Au vu de leur diversité et de leur localisation, le candidat devait identifier des points de vigilance qui en découlaient pour le prestataire et pour l'agriculteur.

Les troisième et quatrième questions permettent de développer des compétences réseau. Elles concernent la mise en place d'une solution de supervision et la sécurité des communications dans ce contexte précis d'objets connectés. La maîtrise des protocoles et des outils associés à la supervision comme SNMP et NAGIOS et à la sécurité des échanges de données comme SSL sont indispensables. Il s'agissait notamment d'exposer une solution à la problématique engendrée par ces objets connectés et leur contrainte d'autonomie. Là encore, il était important à la fois de maîtriser les contenus scientifiques et de s'approprier le contexte du cas.

La cinquième question concerne la modélisation des données dans ce contexte de gestion des types de cultures sur les parcelles nécessitant un taux d'humidité optimal, des capteurs de mesures d'hygrométrie et de température donnant des indications permettant un arrosage maitrisé en fonction de données météo. Aucun formalisme n'était imposé. Ainsi le jury a pu voir des modèles conceptuels des données ou des diagrammes de classes présentant la solution retenue par le candidat. L'important était de proposer une modélisation maitrisée, justifiée et argumentée.

La dernière question porte sur le traitement des données. Il s'agissait de proposer les requêtes NoSQL permettant de répondre à des problématiques simples d'extraction de données d'une base MongoDB. Pour cela un exemple de fichier au format JSON présentait les données issues des capteurs, et les annexes un extrait de la documentation MongoDB pour l'extraction de ces données.

Le sujet aborde un ensemble assez large de domaines : le SI, le réseau, la modélisation de données et le développement. Il n'était pas demander au candidat de connaître nécessairement NoSQL puisque les annexes donnent tous les documents nécessaires à exploiter pour répondre.

Le jury a systématiquement demandé aux candidats de revenir sur les parties insuffisamment traitées. Les questions visaient principalement à évaluer le niveau de maîtrise des notions et concepts que les candidats avaient utilisés durant l'exposé ou à ramener un candidat resté théorique et général, au cas et à des préconisations à retenir dans ce contexte.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve demande aux candidats d'être en mesure de couvrir l'ensemble des questions, et donc de maîtriser les fondamentaux à la fois dans les domaines du matériel et des réseaux, du développement d'application ainsi que du management du SI même si le candidat est souvent plus à l'aise dans l'un de ces champs en particulier. Le candidat est invité à faire une lecture complète du sujet avant de le résoudre dans sa totalité dans la mesure du possible.

La préparation de cette épreuve doit s'appuyer sur une veille active dans tous les domaines couverts y compris la littérature sur le management du SI. La connaissance de certains auteurs récents est importante.

Le candidat doit illustrer ses propos avec des exemples en lien avec le cas étudié et non se contenter de généralités.

Il est préférable que l'analyse et les éléments de solutions indiquent les concepts, méthodes, référentiels, normes ou auteurs sur lesquels le candidat s'appuie. De même le choix d'une technologie ou d'un outil doit être situé par rapport au problème traité.

Sur la forme de l'exposé, les candidats ont pu utiliser les outils numériques c'est à dire qu'ils ont eu à disposition un ordinateur avec vidéo projecteur. Ceci permet au candidat de préparer et présenter un plan, des schémas, des graphiques. L'utilisation est fortement conseillée lorsqu'elle fluidifie la présentation, améliore la clarté des schémas, voire illustre un propos. La possibilité d'utiliser les outils numériques vise à améliorer la prestation dont les aspects pédagogiques sont toujours évalués : organisation de la présentation, exploitation du tableau et des documents projetés, précision dans les concepts et explications, attitude quant aux réponses. On rappelle qu'il s'agit d'un concours recrutant des enseignants. Il est donc attendu du candidat qu'il prenne une posture adaptée à la communication en se détachant de ses notes et en regardant le jury.

Face à une question dont le candidat ne connaît pas exactement la réponse, la démarche pour parvenir à avancer vers une solution est tout autant évaluée que le contenu, elle est préférable à un discours général ou hors sujet.

On n'attend pas dans cet oral de transposition pédagogique.

Références bibliographiques et webographie

Système d'information et management – 7^e édition, Reix, Fallery, Kalika, Rowe, VUIBERT

Les bases de données NoSQL : comprendre et mettre en œuvre, Bruchez, EYROLLES

Sécurité informatique, Bloch, EYROLLES

Les objets connectés : sécurité juridique et technique, 2015, Thierry Piette-Coudol, BROCHE

RisK IT: référentiel international et déclinaisons françaises (référentiel AFAI, Cobit), ITIL, Clusif

Sécurité des objets connectés, Travaux des auditeurs. Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice. Promotion de 2014.

Site de la CNIL (ici thématique objets connectés)

http://www.labri.fr/perso/pelegrin/: page personnelle du professeur François Pellegrini chercheur en informatique et commissaire CNIL à Bordeaux sur le droit des technologies numériques

MOOC de FUN (France Université Numérique)

Presse pour les exemples et l'actualité (Economie et Management, IT for Business, Journal du Net, Usine digitale, objetsconnectes.com, Le Monde Informatique

OPTION E – Production de services

SUJET

Le sujet proposé place le candidat en situation d'expert au sein d'un intégrateur d'opérations de transport/logistique répondant à un appel d'offre.

L'appel d'offre porte sur un contrat d'acheminement permanent de marchandises au départ du Hub du client situé au Havre vers ses filiales d'Afrique de l'Ouest et Centrale. Étaient attendues une étude de faisabilité, une première proposition de prix pour le service choisi, des indicateurs de performance pour le suivi des expéditions, ainsi qu'une solution pour un « trafic manager ».

Nota : l'unique sujet de la session est présenté en annexe à la fin du rapport

STATISTIQUES

	Public	CAER
Nombre de candidats	2	néant
Moyenne	12	
Ecart-type	3	
Note la plus faible	9	
Note la plus élevée	15	

COMMENTAIRES

Les candidats ont globalement adopté la position d'expert indiquée dans le sujet, même si de temps en temps, une certaine distance a été relevée vis-à-vis de ce rôle. Le jury a perçu un réel stress de la part des candidats qui obérait la qualité de communication et notamment la persuasion dans la présentation des solutions défendues. Cet état est parfaitement compréhensible mais devrait être davantage maîtrisé dans un contexte voulu comme professionnel.

La première partie de la réponse à l'appel d'offre implique de saisir le point clé du service attendu par le client, c'est-à-dire le respect du délai d'acheminement exigé. La proposition passait obligatoirement par une démonstration s'appuyant sur une combinaison de solutions permettant de prendre en compte l'ensemble des contraintes. Cette étape conditionnait la suite, et la valorisation des prestations des candidats marque de ce point de vue une vraie différence.

La deuxième partie porte sur une proposition tarifaire ainsi que sur les conditions de règlement et le partage des responsabilités. Le premier point, certes complexe, a été très éludé alors que les suivants ont été correctement présentés par l'un des candidats.

Les indicateurs de performance ont plutôt été correctement traités, mieux que la solution de « trafic manager » qui méritait une argumentation claire.

Quel que soit le sujet, le candidat est placé en situation d'expert qui doit proposer une solution. Il dispose d'un contexte professionnel avec de nombreuses contraintes et doit construire une solution opérationnelle, rigoureuse et argumentée. Il doit endosser cette posture et s'exprimer en conséquence.

Pour cela le candidat doit tout d'abord comprendre la situation proposée de façon à identifier le périmètre de sa proposition, laissant éventuellement de côté des domaines jugés annexes. La démonstration de la faisabilité des opérations envisagées est incontournable. Elle implique à la fois une totale maîtrise des méthodes, techniques et réglementations du domaine, ainsi qu'une grande lucidité dans l'évaluation des marges de manœuvres permettant ultérieurement de dialoguer avec le jury.

Les quatre heures de préparation en loge doivent être soigneusement gérées de façon à prendre en main rapidement le cas, en comprendre les commandes, structurer et détailler une solution, mais également construire une présentation orale argumentée. La préparation d'un diaporama ne doit pas consommer trop de temps, cet outil visuel soutenant la structure du propos du candidat et explicitant les parties les plus techniques ou quantitatives, sans l'enfermer ou limiter son expression.

L'épreuve est orale et concerne des professeurs. Il est attendu une présentation convaincante, c'està-dire clairement exposée, mettant en avant les éléments essentiels à la compréhension de la solution, persuasive dans les arguments comme dans l'expression et le ton utilisés. Les compétences de communication du professeur et de l'expert se combinent alors utilement. Les 20 minutes de dialogue avec le jury impliquent une forte réactivité des candidats qui doivent comprendre les questions et y répondre en remettant éventuellement en cause leur argumentation initiale. Une capacité à l'autoévaluation critique permet alors de rebondir positivement en développant à chaud de nouvelles possibilités. Cela n'enlève rien à l'assertivité attendue dans la présentation initiale de ses arguments.

Annexe 1 : sujets d'analyse économique

Sujet 1 - La stabilité climatique, un bien public mondial : enjeux et gouvernance.

Document 1 - Mondialisation : une chance pour l'environnement ?

Serge LEPELTIER, Extraits du rapport d'information du Sénat « Mondialisation : une chance pour l'environnement ? », 2004 (n°233)

L'emploi du concept de bien public mondial s'est imposé pour plusieurs raisons. Il est apparu logique de transposer à l'échelle internationale un concept développé dans le cadre national, dans la mesure où l'économie s'est elle-même internationalisée. Surtout, le concept de bien public présente l'avantage d'apporter une justification à la coopération internationale, sans remettre en cause le bien-fondé de la libéralisation des marchés.

La compatibilité de la notion de bien public mondial avec les canons de la théorie économique classique lui confère une force persuasive particulière auprès des États et des organisations internationales (OMC, OCDE) les plus attachés à la libéralisation des marchés.

Charles Kindleberger, l'un des auteurs pionniers en la matière, définit les biens publics mondiaux comme « l'ensemble des biens accessibles à tous les États qui n'ont pas nécessairement un intérêt individuel à les produire ». Cette définition souligne le caractère universel de ces biens. Elle indique également que les biens publics mondiaux soulèvent une difficulté supplémentaire par rapport aux biens publics « nationaux », celle de la coordination entre États.

On ne peut, en effet, comme on l'a vu, compter sur les seules forces du marché pour assurer un niveau de production suffisant de ces biens, mais on ne peut pas non plus, en l'absence de gouvernement mondial, se tourner vers une autorité politique unique pour combler les défaillances du marché. Seule la coopération entre États peut permettre de produire les biens publics mondiaux. Or la coopération entre États est obérée par les mêmes phénomènes de « passagers clandestins » qui rendent difficile la production des biens publics par les acteurs privés. Elle est encore compliquée par la grande hétérogénéité des préférences des États, qui résulte des écarts de niveaux de développement et des différences culturelles entre sociétés. Ces difficultés de la coopération interétatique expliquent que la gouvernance mondiale soit encore si lacunaire.

Pour tenter de mettre un peu d'ordre dans la nébuleuse des biens publics mondiaux, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a proposé de regrouper les biens publics mondiaux en trois grandes catégories :

- la première regroupe les biens publics mondiaux naturels, tels la stabilité climatique ou la biodiversité. Le problème auquel est confrontée la communauté internationale est la surutilisation de ces biens,
- la deuxième catégorie correspond aux biens publics mondiaux d'origine humaine, tels que les connaissances scientifiques. Pour ce type de biens, l'enjeu principal est leur sous-utilisation,
- la troisième catégorie, dénommée « résultats politiques globaux », inclut la paix, la santé, la stabilité du système financier international... Le problème d'action collective est dans ce cas un problème de sous-production. Les biens de cette catégorie se distinguent en ce qu'ils correspondent à un processus continu de production, alors que les biens des deux autres catégories sont des

variables de stock, comme l'avait déjà noté H. Bourguinat. Le concept de bien public mondial permet de rationaliser l'approche des problèmes globaux auxquels est confrontée la communauté internationale. Il met en évidence des imperfections de marché, et rappelle l'évidente nécessité de l'action publique pour gérer les retombées de la mondialisation. Une fois cette analyse faite, le problème se déplace vers la question des modalités de production des biens publics mondiaux, qui se heurte aux difficultés de la coopération internationale.

Document 2 - Quelle coopération internationale ?

Jean-Jacques Gabas et Philippe Hugon, L'Économie politique, 2001 (n°12)

Les deux conceptions des biens publics mondiaux		
Conception des BPM en termes de défaillance des marchés : une vision minimaliste de la coopération internationale	Conception des BPM en termes d'é- conomie politique mondiale : une vision maximaliste de la coopération internationale	
Référent : le marché. Analyse économiciste en termes d'intérêts. L'économie définit le champ du politique.	Référent : les patrimoines communs. Analyse politique en termes de rapports de pouvoir. Le politique définit le champ de l'économie. Primauté du droit et des règles sur le marché.	
Accords de coopération bilatéraux ou multilatéraux, au niveau des pouvoirs publics et (ou) des acteurs privés. Les entreprises privées interviennent dans la fixation des normes, comme force de lobby pesant sur les décisions prises par les autorités publiques. Les solutions envisagées sont celles	 Régulation internationale, avec transferts de souveraineté et sanctions à un niveau transnational. Prise en compte et intégration de la pluralité des acteurs au niveau des centres de décisions internationaux. 	
des relations marchandes pour réduire les externalités négatives (droits à polluer, par exemple). Les autres solutions sont les déclarations d'intention, qui le plus souvent ne sont suivies d'aucune décision pratique. Conception d'une démocratie internationale uniquement fondée sur une légitimité élective des représentants dans les instances internationales. On reste sur une forme classique du	Les entreprises privées sont mises en face de leurs responsabilités dans la production et le financement des BPM. Mise en place de règles et de pouvoirs transnationaux, avec fiscalité permettant de financer les biens publics mondiaux. Des sanctions internationales sont envisagées. Conception d'une démocratie internationale participative, avec émergence d'une société civile mondiale accompagnatius a gaussimagne régionale et	
multilatéralisme onusien. Pas ou peu de réflexion sur l'ingérence.	gnant une gouvernance régionale et (ou) mondiale. • Un multilatéralisme à réinventer en termes d'émergence de pouvoirs transnationaux et de nouvelle architecture de la gouvernance mondiale.	

Document 3 - Les politiques environnementales dans le monde et en France

Christophe Wendling, Lettre Trésor-éco, septembre 2007 (n° 19)

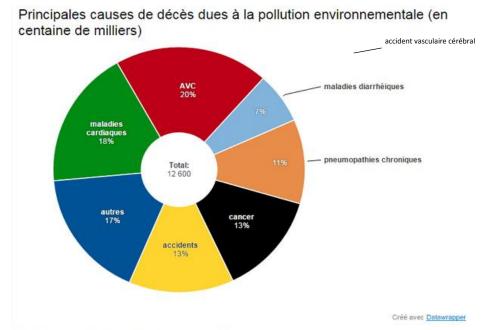
Dans un tel contexte, les politiques environnementales peuvent prendre différentes formes. La réglementation consiste à imposer des obligations de faire (installer un pot catalytique sur tous les véhicules neufs par exemple) ou de ne pas faire (ne pas dépasser un seuil quantitatif d'émission de substances polluantes par exemple). La réglementation a comme défaut majeur d'un point de vue économique son application uniforme à tous les agents, sans tenir compte des différences de coûts de dépollution entre entreprises. Elle reste indispensable pour des pollutions jugées particulièrement dangereuses pour la santé (cf. interdiction de commercialiser et d'utiliser de l'amiante), ou des cas de risques d'effets irréversibles et/ou très importants.

Le recours aux instruments économiques permet, en théorie, de minimiser le coût total supporté par la société pour atteindre un objectif environnemental donné. En répercutant le coût des dommages environnementaux dans les prix, il rétablit l'égalité entre coût social et coût privé, et il oblige tout agent à arbitrer entre le coût marginal attaché à la diminution d'une unité de pollution et le coût lié au paiement de la taxe ou à l'achat d'un permis d'émission pour cette même unité. Il pousse, ce faisant, l'agent à mettre en œuvre les mesures de dépollution dont le coût marginal est inférieur au taux de la taxe ou au prix des permis. Les entreprises pouvant mettre en œuvre une dépollution dont le coût marginal est inférieur au taux de la taxe, à la subvention ou au prix des permis réduiront leurs émissions. Celles pour lesquelles ces coûts sont trop élevés s'affranchiront de cet effort de réduction en payant la taxe, en renonçant à la subvention ou en achetant des permis. Les efforts d'abattement (de réduction d'une unité supplémentaire de pollution) sont, par conséquent, dirigés là où ils sont les moins coûteux. A la différence de la réglementation, les instruments économiques incitent les entreprises à aller au-delà du respect de simples normes, puisque réduire davantage la pollution leur permet d'économiser le montant équivalent de la taxe ou du prix des permis. Cela stimule en conséquence aussi l'effort d'innovation et de recherche et permet d'abaisser à long terme les coûts de réduction des émissions. Contrairement à une réglementation fondée sur les meilleures technologies disponibles, les instruments économiques présentent même l'avantage de l'efficience dynamique. (...) Le choix de mettre en œuvre un marché de permis d'émission implique un degré d'incertitude quant au coût des réductions d'émissions qui devront être mises en œuvre par les entreprises participantes : ce coût sera déterminé par le prix d'équilibre sur le marché de permis, a priori, incertain au départ. A l'opposé, le choix de la fiscalité permet de limiter avec certitude, au niveau de la taxe, le coût marginal de l'effort de dépollution qui sera exigé des entreprises. Dans ce dernier cas, cette certitude sur les coûts économiques implique une certaine incertitude quant au résultat environnemental. Cette différence est utile pour déterminer quel instrument peut être préférable suivant le type de pollution considéré.

Dans le cas où le dommage marginal augmente peu avec une unité d'émission supplémentaire, une taxe est préférable à un marché de permis qui pourrait imposer un effort inutilement coûteux aux entreprises dans le cas d'une allocation initiale trop faible. A l'inverse, un marché de permis est préférable lorsque le dommage marginal est important.

- (...) Lorsque les pollueurs sont nombreux et dispersés comme par exemple pour les véhicules particuliers, une allocation de quotas d'émission à tous les pollueurs générerait des coûts de transaction élevés. Dans ce cas, la fiscalité environnementale semble l'outil le plus adapté.
- (...) En matière environnementale, le défi auquel sont confrontés les décideurs publics consiste donc à développer une approche combinant une palette complète d'outils prenant en compte notamment le type de pollution et le nombre d'acteurs.

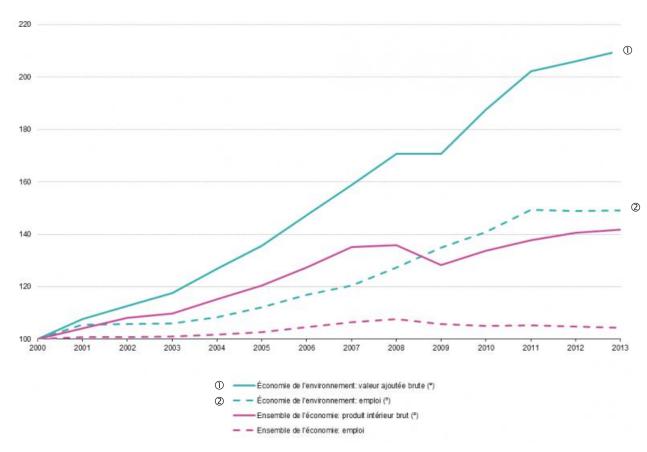
Document 4 - Un quart des décès dans le monde serait dû à un environnement insalubre, pointe un rapport de l'OMS. La Tribune, 15 mars 2016



Chiffres: OMS. Graphique: La Tribune.

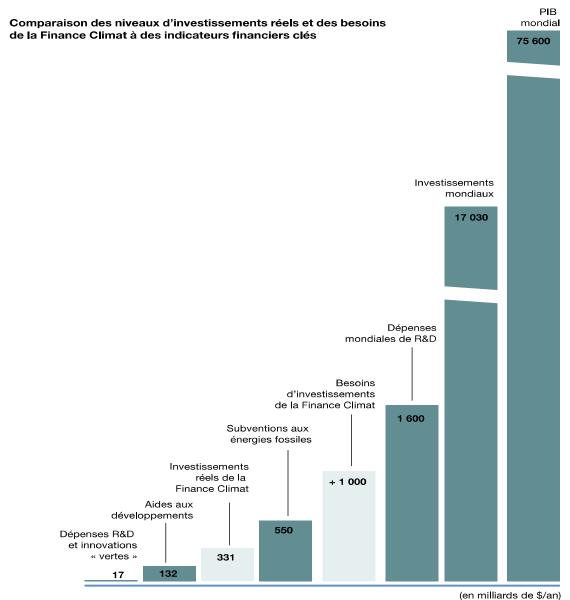
Document 5 - Économie de l'environnement – emploi et croissance dans l'UE 28

Eurostat, données extraites en mai 2016



Document 6 - La Finance Climat

Charlotte VAILLES, Manuel BAUDE, Jérôme DUVERNOY, François-Xavier DUSSUD, Mathieu ECOIFFIER, Institute for climate economics (I4CE), Chiffres-clés du climat, France et Monde, 2017



Sources : I4CE, mai 2015 d'après AIE, 2015, Banque mondiale, 2013, CCNUCC, 2014, Climate Policy Initiative, 2014 et OCDE, 2013

Note : La Finance Climat mesure l'ensemble des fonds (privés et publics) utilisés dans des projets d'investissement de préservation du climat mis en place par l'ensemble des agents économiques.

Document 7 - TOYOTA ONNAING : site propre, performant, respectueux de l'environnement

www.toyota-valenciennes.com

Contexte

Le site de Toyota à Onnaing (59-France) a été pensé et construit pour la performance environnementale. Ce site de production de Yaris fait de la préservation de l'environnement l'un de ses axes stratégiques de développement. Cette stratégie se traduit, au niveau de ses activités de production, par l'économie des ressources naturelles et par la réduction de l'impact de ses activités sur l'environnement.

Objectif(s)

- Réduire notre impact sur l'environnement

Démarche

Le site de fabrication dessiné en étoile possède une surface au sol de 17 hectares. Il a été conçu pour répondre aux besoins industriels de la façon la plus juste. Sur certains ateliers, le niveau d'encours du site est entre 5 à 10 fois inférieur aux normes du monde automobile, rapporté à une capacité de production identique. Le site a été intégré à son paysage afin de limiter tout désagrément pour les riverains : la construction, discrète et de faible hauteur, a été entourée de merlons pour contenir les bruits. Pour limiter son impact sur l'environnement, le site s'est doté :

- de plus de 500 000 emballages retournables aux fournisseurs pour la logistique de ses pièces automobiles
- d'une station de traitement physico-chimique et biologique autonome traitant un volume d'eau équivalent à la consommation annuelle d'une commune de 15 000 habitants (40% de l'eau en sortie de process est recyclée)
- d'Oxydateurs Thermiques Régénératifs pour incinérer tous les composés organiques volatils liés à l'application des peintures solvantées sur les caisses et les pièces plastiques
- de robots de peinture faisant appel à une technologie brevetée Toyota qui a recours à des cartouches pour changer de teinte à chaque véhicule en limitant l'usage de solvants
- de deux bassins de 16 594m3 au total (un de 6209 m3 et un second de 10 385 m3) afin de récupérer puis utiliser les eaux pluviales
- de roues thermiques qui transfèrent à l'air froid extérieur entrant les calories de l'air chaud sortant
- de régulateur de température et de flux d'air des cabines de peinture grâce à un calculateur haute performance
- d'un refroidisseur adiabatique permettant de maintenir les équipements en température en limitant les besoins énergétiques.
- d'une membrane photovoltaïque en toiture en partenariat avec EDF Energies Nouvelles
- d'un mur solaire

- d'un centre de collecte des déchets permettant de revaloriser 100% des déchets

Fin décembre 2007, Toyota Motor Corporation (maison mère au Japon) a nommé le site de TMMF « site pilote en éco-responsabilité ». TMMF fait partie des cinq sites de Toyota dans le monde à être considérés par TMC comme une référence industrielle pour sa performance environnementale.

Cette consécration du site valenciennois fait suite à une succession de réalisations dans le domaine environnemental.

Bonne pratique primée en 2008 par Réseau Alliances et mise à jour en 2014 pour son évolution.

Facteur(s) clés du succès

Implication du personnel

Implication du management

Support du groupe pour poursuivre les initiatives

Contribution à la performance de l'entreprise

Optimisation des coûts de l'usine

Bénéfices sociaux, environnementaux et/ou de gouvernance

Limitation des besoins en ressources non renouvelables

Document 8 - « Les solutions "économiques" empêchent de prendre à bras-le-corps la défense de l'environnement »

Propos d'Antonin Pottier, chercheur en économie environnementale, recueillis par Stéphane Foucart, Le Monde, 1/12/2016

Elu le 8 novembre à la Maison Blanche, Donald Trump a promis de faire passer les impératifs économiques de court terme loin devant la préservation de l'environnement. Ce choix consacre, aux Etats-Unis, la primauté d'un discours économique qui ignore largement les questions sanitaires et environnementales. [...]

Pourquoi y a-t-il un antagonisme entre la défense de l'environnement et les approches qui ont la faveur de la plupart des économistes ?

Antonin Pottier - Plutôt que d'antagonisme, je parlerai d'empêchement. Face à la montée des problèmes environnementaux, tant au niveau local que global, un discours issu de l'économie suggère que ces problèmes peuvent se régler simplement si leurs effets sont intégrés dans les prix, qui sont la base des décisions des agents économiques.

En somme, il suffirait, pour rendre le système plus « vert », de faire en sorte que les comportements défavorables à l'environnement deviennent plus coûteux que les comportements vertueux. Avec le recul, on constate que ces rustines ne suffisent pas à venir à bout de la dégradation de l'environnement.

Au contraire, les climatologues et les biologistes ne cessent de nous alerter sur l'accélération du réchauffement et l'érosion de la biodiversité. Les solutions « économiques » empêchent de prendre

à bras-le-corps la défense de l'environnement. Les outils intellectuels avec lesquels le courant économique dominant pense ces questions sont inadaptés.

Ces outils intellectuels peuvent-ils aussi conduire à un affrontement avec la science ?

Oui. On le voit, aux Etats-Unis notamment, avec la naissance du climato-scepticisme. Le discours économique, qui insiste sur l'apport des marchés pour faire fonctionner l'économie, rend possible un « fondamentalisme de marché » : dans cette vision des choses, les marchés sont des institutions parfaites qui ne souffrent d'aucune défaillance. La réalité même du réchauffement climatique, la plus grande défaillance de marché selon l'économiste britannique Nicholas Stern, a donc été niée par certains.

L'historienne des sciences américaine Naomi Oreskes a montré dans *Les Marchands de doute* [Le Pommier], paru en 2012, que ce courant d'idées a conduit, à la fin des années 1980 aux Etats-Unis, à l'émergence du climato-scepticisme dont on voit le retour en force avec l'élection de Donald Trump à la présidence américaine.

Au nombre des instruments issus de la pensée économique et appliqués à la lutte contre le réchauffement figurent les marchés de quotas d'émissions de carbone [...] :

L'accord de Paris adopté en décembre 2015 consacre l'abandon de ces principes issus de la pensée économique. L'étape d'après Kyoto, c'était de faire entrer les pays émergents dans le marché des quotas d'émissions. L'échec du sommet de Copenhague, en 2009, a fait comprendre qu'un marché international du carbone ne verrait pas le jour.

A partir de la conférence de Cancun (2010), on entre dans une autre logique, qui aboutit à l'accord de Paris : on renonce à un système intégré, chaque pays consent à des efforts de réduction qui sont évalués par la communauté internationale. Autre inflexion importante : au lieu de diminuer les obstacles en abaissant les coûts, l'accord cherche à renforcer la motivation des pays en insistant sur les bénéfices locaux et immédiats des réductions de CO₂.

L'élection de Trump ne devrait pas revenir sur la logique qui a prévalu à la COP21, mais plutôt la miner de l'intérieur. Car pour que l'accord de Paris joue son rôle dans la coopération internationale, il faut que les efforts annoncés par chacun soient vraiment réalisés.

Éléments de réflexion sujet n°1

Actualité

- les Conférences des parties
- la renégociation du système européen d'échange des droits à polluer pour sa quatrième phase
- les évènements ponctuels et récurrents de la « preuve » du réchauffement climatique et de la pollution : pollution et fermeture des villes à la circulation, mortalité, élévation du niveau des mers, sécheresse,
- les prévisions du GIEC

Définitions

Bien public et compréhension des principes de non-exclusion et de non rivalité (Samuelson, 1954) versus bien privé.

Biens publics « impurs ». Certains biens sont rivaux et non exclusifs (biens communs, exemple, ressource halieutique, santé, éducation, ...), et d'autres exclusifs, mais non rivaux (biens club comme la télévision, le cinéma, les autoroutes...)

Définition BPM: Charles Kindleberger: « l'ensemble des biens accessibles à tous les États qui n'ont pas nécessairement un intérêt individuel à les produire » dans *International public goods without international government, American Economic Review, n° 76, 1, 1986.*

La définition et le titre de l'article soulèvent une difficulté supplémentaire par rapport aux biens publics « nationaux », celle de la coordination entre États.

Leur périmètre ne fait pas consensus (voir Economie et management)

Le climat bien collectif ou bien commun?

La stabilité climatique peut être assimilée à un bien public pur (bien collectif) ou à un bien commun : principe de non exclusion, on ne peut pas exclure un pays de la consommation de ce bien (la stabilité climatique), et il y a non rivalité : le fait qu'un pays profite de la stabilité climatique ne minimise pas la consommation d'un autre pays. Pour autant, le fait que le budget carbone est limité, la production de GES est elle aussi limitée et si un pays consomme du budget carbone, il vient en rivalité avec les autres pays. En ce sens, on peut dire que la stabilité climatique est un bien commun.

Problématiques

- La préservation du climat : enjeux et solutions
- Quelle gouvernance pour préserver le climat ?
- Quelles solutions économiques face au réchauffement climatique (=instabilité climatique) ?

Les enjeux et difficultés

Éléments théoriques :

- Les externalités : défaillance du marché puisque non prise en compte du coût ou du bénéfice pour la collectivité (écart entre l'utilité du bien pour l'individu et l'utilité pour la collectivité)
- La problématique de la production des biens publics mondiaux : le problème du passager clandestin (Mancur Olson 1965).
- Tragédie autour des communs : A chaque fois qu'un individu consomme des biens communs, le stock s'appauvrit (Garett Hardin, 1968).
- L'école des choix publics : James M. Buchanan « Prix Nobel » d'économie 1986 et Gordon Tullock.

Éléments factuels :

- Le développement des pays, les PED, la croissance des pays développés.
- La compétitivité des pays : « fuites carbone »→ délocalisation des productions
- Le réchauffement climatique : Prévision du GIEC
- Les conséquences négatives : mortalité (document 3), nourriture/agriculture, déplacements de population (réfugiés climatiques) ...
- Le budget carbone et sa répartition entre les pays et les pollueurs.
- Les énergies fossiles

 L'aide des plus démunis dans les pays développés qui sont les populations les plus vulnérables suite à certaines décisions politiques (taxes, interdictions circulation véhicules polluants, normes de constructions...)

LES SOLUTIONS ET LEUR COMPARAISON : (documents 2, 3, 5, 6, 7 et 8)

Eléments théoriques :

- Pour lutter contre les externalités :
- Instruments non économiques : règlementation
- Instruments économiques : signal prix
- Avec le marché des droits d'émission négociables :
 - Internalisation des externalités (Demetz 1967)
 - Problème de répartition des droits à polluer pour limiter le coût global et du prix actuel de la tonne de CO2 en Europe
 - Problème aussi de l'optimisation des ressources, le coût marginal lié à la diminution d'une tonne de CO2 étant moins important dans les PED, mais pas encore de marché mondial
- Taxe Pigouvienne → Taxe carbone. Exemples: Suède depuis 1991, France avec la taxe « contribution énergie climat » sur les énergies fossiles.
- Stratégie coopératives de gestion des communs par les acteurs privés (E.Ostrom). Difficulté pour étendre ce concept à 7 milliards d'individus. -> coopération internationale (Document 2), (document 8)
- Régulation marchande classique (rareté, prix, modification des comportements, croyance dans la capacité à innover du système économique)

Éléments factuels :

- Le protocole de Kyoto et ses limites
- La COP de Copenhague 2009 et le système de Pledge and Review
- La COP 21 : des progrès dans le constat et les engagements collectifs (196 délégations ont approuvé à l'unanimité), peu de mesures concrètes nationales
- Les politiques européennes et françaises
- La croissance durable et RSE (document 7), la croissance verte, la croissance fondée sur les énergies propres et les innovations technologiques (documents 5 et 6)
- Les initiatives privées et locales et la responsabilisation face à l'inefficacité du marché

Références théoriques :

Economie et Management, 2010, n°136

KAUL I., GRUNBERG I., STERN M. A. (dir.), Les Biens publics à l'échelle mondiale. La coopération internationale au XXIe siècle. Oxford University Press, 1999

HARDING G., The Tragedy of the Commons. Science, 1968, vol. 162, pp. 1243-1248

OSTROM E., Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press, 1990.

GABAS J.-J., HUGON P., Les Biens publics mondiaux et la coopération internationale. Economie politique, 2001, n° 12

Sujet 2 - Vers une démondialisation?

Document 1 - Faut-il craindre le retour du protectionnisme ?

Isabelle Bensidoun et Jézabel Couppey-Soubeyran, Billet du CEPII, 24 janvier 2017

Les critiques à l'encontre du libre-échange se multiplient, le processus de mondialisation a-t-il du plomb dans l'aile ?

La perception des conséquences du commerce international a, en effet, évolué de façon négative dans les opinions publiques et les débats politiques. En Europe, les négociations du Traité transatlantique (TTIP, ou TAFTA), puis la ratification de l'accord avec le Canada ont fait l'objet de débats virulents. Dans la campagne présidentielle américaine, Donald Trump réclamait une forte augmentation de la protection douanière américaine et Hillary Clinton critiquait vivement les accords commerciaux. Dans nombre de pays émergents, également, les gouvernements semblent désormais plus préoccupés de protéger leur marché que d'ouvrir des débouchés à leurs entreprises. Le contraste est frappant avec le climat du début des années 2000, lorsque la croissance échevelée des économies émergentes y faisait voir un eldorado, dans lequel il fallait absolument prendre position. Aujourd'hui, le ralentissement du commerce mondial a inversé la perspective : les échanges sont plus souvent considérés comme un jeu à somme nulle, dans lequel il faut protéger ses entreprises, car les gains des concurrents seraient nécessairement nos pertes.

Que se passerait-il si cet engouement récent pour le protectionnisme se concrétisait ?

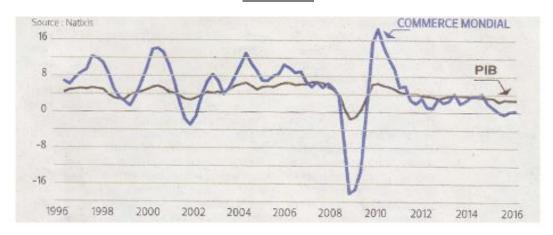
Les demandes de protection sont compréhensibles, que ce soit de la part des entreprises pour protéger leurs profits ou de celle des salariés pour leur emploi. Mais leur coût est élevé pour l'économie dans son ensemble, essentiellement parce qu'elles renchérissent l'accès aux biens importés et qu'elles donnent lieu à des mesures de rétorsion de la part des partenaires, qui suppriment des débouchés aux industries performantes.

Souvenons-nous de la tentative de nous protéger de l'importation des magnétoscopes japonais en 1982 : elle a coûté cher à l'État en manque à gagner de TVA et aux consommateurs en pouvoir d'achat, tout en échouant complètement à relancer l'électronique grand public français et son champion de l'époque, Thomson. Le principal risque est celui d'une guerre commerciale, dans laquelle les mesures protectionnistes des uns déclenchent les représailles des autres. Les avions, les produits de luxe et certaines spécialités alimentaires sont rapidement ciblés dans ces cas-là. La crise des années 1930 a montré l'enchaînement dramatique qui pouvait s'ensuivre. C'est d'ailleurs en réponse à ce traumatisme qu'a été fondé le système commercial multilatéral actuel, dans lequel les pays échangent des engagements de limitation de leur protection commerciale. Qui plus est, dans le contexte actuel, les barrières douanières sont en moyenne plus élevées sur les produits consommés par les ménages les moins riches, comme l'habillement ou les produits alimentaires. Ce sont donc les plus défavorisés qui, les premiers, pâtiraient du protectionnisme, contrairement à l'idée que l'on peut en avoir.

Document 2 - Net ralentissement du commerce mondial après 2008

Natixis, Le Figaro, 10/01/2017

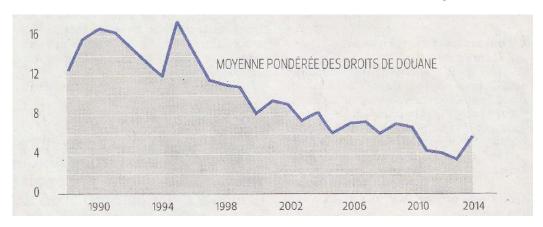
<u>Progression annuelle du commerce (exportations des pays) comparée à l'augmentation annuelle du</u> PIB mondial



Document 3 - La chute des droits de douane est stoppée

Deutsche Bank, Banque Mondiale, Le Figaro, 10/01/2017

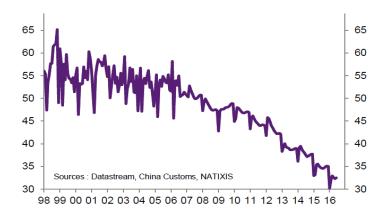
Poids des tarifs douaniers en % de la valeur des biens échangés



Document 4 - le modèle économique de la Chine

Natixis, Flash Economie, 26 juillet 2016

Part des exportations des produits assemblés (en % des exportations totales



Document 5 - Les économistes n'y croient plus

Alternatives économiques, janvier 2017

Après avoir été longtemps les défenseurs d'une mondialisation heureuse, la majorité des économistes ont changé d'avis. Dès 2004, Paul Samuelson, dont les idées étaient reprises pour justifier plus de libéralisations commerciales, expliquait que les pays riches peuvent s'appauvrir dans l'échange. En 2007, Paul Krugman avouait s'être trompé : contrairement à ce qu'il écrivait dix ans plus tôt, la mondialisation fait des perdants et nourrit les inégalités. Idem côté finance : dès 2006, Raghuram Rajan, alors économiste en chef du Fonds monétaire international (FMI), dénonçait les effets négatifs sur la croissance de la circulation internationale des capitaux. De multiples études seront publiées dans le même sens après 2007-2008.

Ainsi, fin 2016, Barry Eichengreen perçoit "le dernier souffle de la mondialisation", Dani Rodrik se réjouit du non-aboutissement des grands traités commerciaux internationaux, et Larry Summers appelle à "la promotion d'un nationalisme responsable". Finalement, conclut Krugman: "La meilleure attitude consiste peut-être à considérer la mondialisation comme un projet plus ou moins fini et à baisser le bouton volume sur le sujet..."

Document 6 - Zodiac Nautic relocalise une partie de sa production à Ayguevives

Marina Angel, L'Usine nouvelle, 18/02/2016

Quelques mois après sa reprise par le groupe Energetic Developpement, le fabricant français de bateaux pneumatiques Zodiac Nautic annonce le début d'un processus de relocalisation de productions sous-traitées en Chine sur son site industriel d'Ayguesvives (Haute-Garonne). Promesse tenue. Les repreneurs s'y étaient engagés au moment de la reprise en juillet 2015 : le processus de délocalisation vers la Chine d'une partie de la production de la société Zodiac Nautic (ex-Z Marine), qui avait été initié en 2013, a été inversé. "Cette relocalisation sur le site industriel français d'Ayguevives, sera conduite en plusieurs étapes", précise Pascal Andriot, nommé directeur industriel et qualité de Zodiac Nautic en septembre 2015.

Dans un premier temps, seule la production de flotteurs PVC est concernée. En 2017, c'est la fabrication des petits canots annexes, de la gamme Cadet S, qui sera concernée. En terme d'emplois, cela devrait se traduire par une dizaine de recrutements sur le site haut-garonnais d'Ayguevives d'ici fin 2017. "Un signe fort de notre volonté de redresser la marque et de rétablir sa production en France", se félicite Pascal Andriot.

Une mesure toute symbolique et qu'il convient toutefois de relativiser. En parallèle, le site d'Ayguevives, aujourd'hui largement surdimensionné, devrait faire l'objet d'une réorganisation pour rationaliser les process, libérer une partie des surfaces et alléger les charges.

Par ailleurs, un processus identique de réindustrialisation est également engagé aux Etats-Unis, pour réintégrer au sein de la filiale américaine (implantée à Summerville, en Caroline du Sud), des productions confiées à des sous-traitants locaux américains, avec à la clef, la création de 20 à 25

emplois supplémentaires sur le site de Summerville.

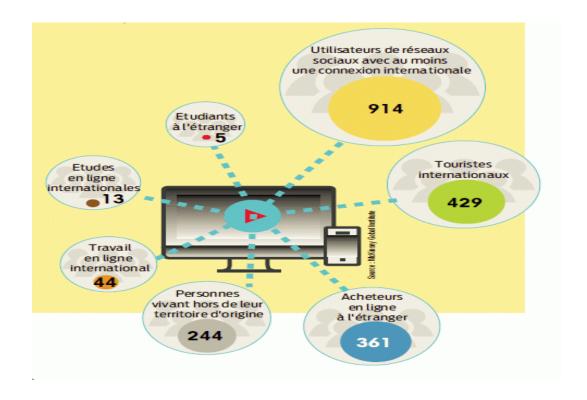
Mise en redressement judiciaire en avril 2015, la société, qui s'appelait alors Z Marine, avait bien failli disparaître, avant que le tribunal de Nanterre (Hauts-de-Seine) ne donne son feu vert à l'offre de reprise présentée par Energic Developpement et son dirigeant, Dominique Heber-Suffrin. Rebaptisée Zodiac Nautic, du nom de sa marque emblématique, la société emploie actuellement 302 salariés, dont 188 en Tunisie, 29 aux Etats-Unis et 85 en France, dont 55 au siège d'Ayguevives, où est également basé son site français de production. En 2016, l'entreprise devrait réaliser un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros.

Document 7 - La mondialisation n'est pas terminée

Alternatives économiques, janvier 2017

Si plusieurs éléments poussent à la démondialisation de l'économie, on n'en a pas fini pour autant avec la mondialisation. La concurrence internationale entre les territoires sera peut-être moins forte, mais elle ne va pas disparaître. D'autant plus qu'après la Chine et les autres émergents, l'Afrique pointe le bout de son nez. Dans ses domaines de prédilection habituels notamment, les produits agroalimentaires et les matières premières, qui seraient de plus en plus transformés sur place pour servir le reste du monde. Pour l'économiste Jean-Joseph Boillot, le continent "devrait également être un acteur majeur de la mondialisation 3.0, c'est-à-dire non pas celle des trente années chinoises essentiellement basées sur les délocalisations d'entreprises manufacturières, mais un mélange de flux de capitaux, de technologies, de personnes, etc.". De fait, nombre d'experts soulignent que la nouvelle phase de la mondialisation est celle des échanges de données, du numérique. Ce qui correspond à des stratégies différentes : de nouveaux supports de ventes pour des exportations traditionnelles (acheter sur un site étranger, dont la part dans le total de l'e-commerce, de 15 % aujourd'hui, pourrait doubler en 2020, selon McKinsey) et une représentation du monde plus ouverte grâce aux médias sociaux, le tout aboutissant à des individus, plus qu'à des économies, de plus en plus mondialisés.

Des individus de plus en plus mondialisés (en millions)



Document 8 - 2016, l'année où le libre-échange a vacillé

Maxime Vaudano, Le Monde, 1e janvier 2017

Depuis la fin de la guerre froide, rien ne semblait pouvoir s'opposer au grand mouvement de la mondialisation des échanges commerciaux. Les barrières protectionnistes s'effondraient et les marchés se libéralisaient au rythme de grands forums internationaux et d'une flopée d'accords commerciaux bilatéraux recouvrant peu à peu la surface du globe comme la toile d'une gigantesque araignée. Le dernier acte de cette marche perçue comme inéluctable devait être la constitution de méga zones de libre-échange (MZLE), immenses blocs commerciaux où les normes convergeraient pour faciliter les échanges.

La naissance des deux premières MZLE devait être actée à l'Est, le traité transpacifique (TPP) devait rassembler sur le pourtour pacifique tous les alliés des Etats-Unis pour contrer l'influence de la Chine ; à l'Ouest, Américains et Européens devaient réaffirmer leurs valeurs communes avec le Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), également connu sous l'acronyme Tafta. Rien ne s'est pourtant déroulé comme prévu. Et au lieu de consacrer son triomphe, 2016 a porté au libre-échange un coup dont il pourrait garder pour longtemps des séquelles.

Le revers du CETA: tout a commencé par un petit accord, encore inconnu du grand public au début de l'année: le CETA (Comprehensive Economic and Trade Agreement). Conclu en 2014 par l'Union européenne et le Canada, ce petit traité transatlantique devait être la répétition générale de son grand cousin, le TTIP, encore en négociation. En présentant en février 2016 une version remaniée du CETA, tirant un trait sur le vieux et controversé système d'arbitrage privé des différends entre multinationales et Etats (ISDS), Ottawa et Bruxelles pensaient avoir écarté le dernier obstacle à sa ratification et son entrée en vigueur.

Le bras de fer wallon a annihilé la résignation de ceux qui croyaient qu'une région, et même un Etatmembre de l'Union, ne pouvaient s'opposer à la signature d'un accord commercial si important. Il a braqué les projecteurs sur les critiques de fond de la société civile sur l'accord, qui sont progressivement en train d'infuser dans la classe politique européenne: l'accord serait dangereux pour le climat, l'agriculture, les services publics, et même la démocratie européenne toute entière. De quoi prédire un avenir chahuté au CETA car, pour entrer en vigueur, il devra encore être approuvé par une trentaine de parlements européens en 2017 et 2018 ...

Le TPP enterré, le Tafta en pause : le 8 novembre 2016, une semaine après le dénouement du psychodrame CETA, un nouveau tremblement de terre frappait les défenseurs du libre-échange: l'élection à la Maison Blanche de Donald Trump, protectionniste convaincu qui a juré de mettre fin à toutes les grandes négociations commerciales américaines au nom de la protection de l'économie nationale. Sitôt élu, il a confirmé qu'il mettrait un terme dès sa prise de fonction à la ratification du traité transpacifique, le grand aboutissement des années Obama en matière commerciale, censé concrétiser le « pivot» vers le Pacifique que le président démocrate avait théorisé en début de mandat. Reste à savoir s'il osera sortir de l'Organisation mondiale du commerce et engager une guerre commerciale contre la Chine, comme il l'a annoncé en campagne.

Pékin poursuit son dessein : de l'autre côté du globe, la Chine a moins de scrupules avec un libreéchange qu'elle considère bénéfique pour sa croissance. Profitant du naufrage du traité transpacifique, Pékin a relancé son projet concurrent de méga zone de libre-échange Asie-Pacifique, le RCEP, qu'elle espère bien concrétiser prochainement.

Document 9 - L'ère de la démondialisation

Jean-Marc Vittori, Les Echos, 19/09/2016

Depuis la crise financière, les échanges mondiaux ne cessent de décevoir. Ils progressent maintenant moins vite que l'activité. Une rupture profonde qui vient à la fois de la Chine et de la stratégie des grandes entreprises.

Dans le puzzle de la langueur économique planétaire, voici une pièce essentielle: l'anémie des échanges. Avant la crise financière de 2008, les exportations mondiales progressaient deux fois plus vite que la production. Souvenez-vous, le globe devenait un village ... Mais ce rapetissement de la planète, amorcé après la Seconde Guerre mondiale et accéléré à partir des années 1980, est désormais révolu. Depuis cinq ans, le volume des exportations mondiales avance au même rythme que l'activité. Ces derniers temps, il a même été moins vite, contrairement à ce que prédisent avec constance les experts de l'Organisation mondiale du commerce. Le retournement commence à faire des dégâts. Pour la première fois depuis trente ans, un géant du fret maritime a fait faillite - le chinois Hanjin. C'est un signe de plus d'une rupture majeure. La démondialisation a commencé. Pourquoi?

La démondialisation n'est pas une décision politique. Elle vient des entrailles de l'économie. Beaucoup d'économistes ont voulu y voir un mouvement cyclique et donc temporaire. Selon eux, c'est la demande trop molle qui entraîne un commerce trop mou. L'asthénie de l'Europe, qui réalise en son sein le tiers des échanges mondiaux, expliquerait une bonne part de l'inflexion. Le ralentissement mondial des investissements, qui se traduisent souvent par des commandes de machines fabriquées en Allemagne ou au Japon, y aurait aussi contribué. Une fois les séquelles de la crise disparues, tout repartira comme avant. Mais les experts qui ont tenté d'évaluer l'impact de ces

facteurs conjoncturels en conviennent: ils expliquent au plus la moitié du changement. Et, à y regarder de plus près, le freinage des exportations a commencé avant la crise financière. Il faut donc aller chercher plus loin les causes du mouvement.

A vrai dire, inutile de creuser beaucoup : l'inversion de la courbe de la mondialisation s'explique d'abord par le renversement en cours dans le plus grand pays du monde. Avec sa croissance échevelée depuis les années 1980, la Chine avait joué un rôle central dans l'intensification du trafic mondial. A la fois du côté de l'offre, en devenant l' « usine du monde» avec des centaines de millions de salariés payés une misère, et du côté de la demande, en achetant massivement les matières premières pour alimenter ses usines et ses chantiers. Mais l'ex-empire du Milieu a entamé son grand virage depuis une décennie. Il veut compter sur sa demande intérieure et non plus sur l'export, qui a tiré ses « Trente Glorieuses ». Il bascule aussi des activités agricoles et industrielles vers les services, moins gourmands en importations. Il achète enfin moins d'équipements pour ses usines. Au fond, ce qu'on a appelé « mondialisation » ces deux dernières décennies était surtout le fruit de l'émergence brutale du pays le plus peuplé au monde sur la scène économique mondiale. Aucune autre nation n'aura un tel impact à l'avenir. L'Inde est déjà très orientée sur son marché domestique et l'Afrique restera morcelée. L'irruption de la Chine a amplifié un autre mouvement de fond, venu des entreprises. C'est l'éclatement des chaînes de production, qui a aussi stimulé la mondialisation avant de se calmer. Depuis les années 1990, les géants mondiaux ont réorganisé leurs activités en fabriquant chaque composant de leurs produits là où c'est le moins cher. Mettant à profit non seulement l'émergence de nouveaux producteurs en Chine et dans les pays à l'est de l'Europe, mais aussi les nouvelles facilités offertes par Internet et donc le transfert de masses énormes d'informations instantanément et quasi gratuitement.

Cet éclatement, qui a provoqué une explosion des échanges intra-industriels, s'épuise lui aussi. D'abord parce que les salaires se sont rapprochés. Même entre la Chine et les Etats-Unis! Ensuite, les pays sont de plus en plus exigeants sur le contenu local de leurs achats - Alstom l'a expérimenté pour ses ventes de trains, y compris aux Etats-Unis. Les entreprises ont aussi découvert que les chaînes étirées sont fragiles. Un seul fabricant qui s'arrête quelque part pour cause d'incendie, de grève ou de tremblement de terre et c'est parfois des dizaines d'usines qu'il faut stopper un peu partout dans le monde. Enfin, les technologies de l'information déployées dans l'industrie vont de plus en plus rentabiliser des séries plus petites et plus proches des lieux de vente.

La mondialisation a encore des ressorts. Les PME pourraient entrer beaucoup plus vigoureusement dans le jeu en mobilisant toute la palette des outils numériques, de la vente par Internet aux nouveaux moyens de paiement. Et selon les consultants de McKinsey, les flux mondiaux d'information ont été multipliés par quarante-cinq en une décennie. Mais la mondialisation du tournant du millénaire, avec ses tonnes d'acier, ses salaires infimes et sa frénésie de transport, est désormais un morceau d'histoire.

Éléments de corrigé sujet n°2

Actualité du sujet

Depuis 2008, nouvelle phase dans le processus de mondialisation marquée par

- Un ralentissement de l'augmentation des échanges internationaux de marchandises

- L'épuisement du multilatéralisme (échec du cycle de Doha) et essor des accords commerciaux régionaux (accord de partenariat transpacifique, Ceta...)

- De nouvelles formes de protectionnisme qui favorisent un repli sur les territoires nationaux, impact

du Brexit, de l'élection de D. Trump.

- Une valorisation des territoires nationaux pour les rendre plus attractifs aux yeux des investisseurs

étrangers, notion de protectionnisme patriotique

Analyse des concepts :

Mondialisation : processus d'effacement progressif des frontières qui s'est accéléré et qui présente

un caractère pluridimensionnel : augmentation des échanges internationaux de marchandises, de

services, des flux migratoires et des capitaux.

Démondialisation : réorientation des économies, priorité à la production destinée aux marchés

locaux.

Pistes de questionnement et de problématique

- est-ce la fin de la mondialisation? Vit-on une nouvelle forme de mondialisation?

- montée en puissance du régionalisme : quel avenir pour le multilatéralisme ?

- démondialisation industrielle et mondialisation financière et des services

- coexistence d'une économie collaborative mondialisée (révolution 4.0) et d'une économie

traditionnelle qui se replie sur elle-même

- quels sont les critères de sélection d'un territoire et des stratégies de localisation et de

relocalisation des firmes?

- DIT et DIPP : quelles différences ?

Auteurs

-Mercantilisme

-Théories traditionnelles du libre-échange (Smith, Ricardo, HOS)

-Renouvellement des théories du libre-échange : Posner, Vernon, Linder, Lassudrie-Duchêne,

Marshall, Krugman, Brander et Spencer

-Auteurs justifiant certaines formes de protectionnisme : List, Emmanuel, Gunder Franck, Kaldor

-Le trilemme de Rodrik

Éléments de réflexion attendus

Un état des lieux de la mondialisation depuis 2008 et l'entrée dans une nouvelle phase du processus

(démondialisation et régionalisation) :

Limites du libre-échange

83

Répartition inégalitaire des gains du libre-échange (grandes entreprises, ménages les plus riches, pays avec des excédents courants)

Bipolarisation du marché du travail dans les pays de l'OCDE : les salariés les moins qualifiés sont victimes de la déflation salariale et fiscale

Transport international et diffusion de modes de vie occidentaux destructeurs de ressources naturelles

Échecs des négociations multilatérales et essor des accords régionaux. Analyse de Viner : effet de création et de détournement de commerce. Notion de zones naturelles d'échanges de Krugman.

Démondialisation de la production des biens

Depuis quatre ans, le commerce mondial progresse au même rythme que la croissance mondiale (soit environ 3 % par an).

La fragmentation de la chaîne de valeur dans certains secteurs présente des limites : coûts d'organisation, contrats incomplets (propriété intellectuelle), tensions géopolitiques, augmentation des coûts de transport pour les produits pondéreux...

On assiste à une démondialisation réelle » qui peut être attribuée :

- -à la déformation de l'économie mondiale vers une économie de services et à la faiblesse des échanges de services
- -à la « désegmentation » des processus de production : les biens sont produits dans un nombre plus petit de localisations.

On voit donc une évolution vers le retour des productions au voisinage du consommateur final, sous la pression des Etats.

°Plusieurs éléments prouvent que la démondialisation a été surévaluée et qu'une nouvelle mondialisation se met en place :

- nécessité de mesurer le commerce mondial sur la base de la valeur ajoutée
- les chiffres du commerce mondial depuis 2008 exagèrent la démondialisation en cours : il y a une sur-réaction du commerce
- interdépendance croissante des pays 2 pas de repli sur soi protectionniste
- relocalisation vers des zones qui sont spécialisées vers les services à forte valeur ajoutée
- -A la démondialisation des biens s'oppose la mondialisation des services (voir apparition de leaders mondiaux des services numériques, GAFA, Alibaba)
- -La mondialisation financière s'accroit à une vitesse impressionnante (impact sur les taux et les risques de change)
- phénomène de « micromultinationales » (Cabinet McKinsey)
- mise en valeur d'espaces régionaux et de grandes agglomérations 🛭 inégalités territoriales

Références bibliographiques

BLANCHETON Bertrand. Mythes économiques : en finir avec les idées reçues en économie. Ellipses, 2017, 160 p.

SAPIR Jacques. La démondialisation. Seuil, 2011, 272 p.

SIROËN J.-M., Les défis de la chaîne mondiale de valeur. Economie et Management, 2016, n°161.

La fin de la mondialisation, Alternatives Economiques, 2017, n°364

Sujet 3 - Efficacité des systèmes d'Etat-providence et mutations contemporaines

Document 1 - Les taux de prélèvements obligatoires (en % du PIB)

OCDE cité par OFCE- L'économie française en 2017, Éditions La découverte, Collection Repères.

	1975 1995 2013			2013			
		France		Allemagne	Danemark	Etats-Unis	OCDE*
Impôts sur le revenu des personnes physiques (y compris CSG)	3,7	4,8	8,4	9,5	26,1	9,8	8,8
Impôts sur les bénéfices des sociétés	1,8	2,0	2,5	1,8	2,7	2,2	2,9
Cotisations sociales salariés	3,0	5,7	4,1	6,2	0,0	2,7	3,3
Cotisations sociales employeurs	10,4	11,3	11,3	6,5	0,0	3,1	5,2
Impôts sur les biens et services	11,6	11,6	10,8	10,2	15,4	4,4	11,0
Impôts sur le patrimoine	1,8	2,8	3,8	0,9	1,8	2,9	1,9
Autres prélèvements	2,8	3,5	3,9	1,4	1,6	0,3	1,1
Total	35,1	41,7	44,8	36,5	47,6	25,4	34,2

^{*} OCDE = Moyenne non pondérée

Document 2 - Investir dans le domaine social en faveur de la croissance et de la cohésion

Communication de la commission européenne au parlement européen, au conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions, 2013.

L'investissement social consiste à « investir dans les personnes en adoptant des mesures pour renforcer leurs compétences et leurs capacités, leur autonomie et leur permettre de participer pleinement au monde du travail et à la société » (Commission européenne, 2015). Il s'inscrit donc dans une logique d'action publique focalisée sur la dotation des individus en capacités de production, d'adaptation et de résilience face aux risques sociaux. L'IS doit viser, par ailleurs, et en particulier, les populations les plus défavorisées, joignant ainsi les théories de la justice sociale de Rawls et des capabilités de Sen. On comprend alors que l'investissement social peut se voir attribuer d'autres finalités, notamment celles de concilier des objectifs économiques avec un objectif social (maintien de la cohésion sociale par la lutte contre les inégalités) et démocratique (permettre l'exercice d'une citoyenneté active).

Document 3 - Renforcer la progressivité des prélèvements sociaux

Yannick L'Horty, Etienne Lehmann, Renforcer la progressivité des prélèvements sociaux, 2014

En 2014, trois dispositifs publics coexistent en France dans le but de réduire le niveau global du coût du travail : les exonérations générales de cotisations employeurs, hérités de la réforme Fillon de

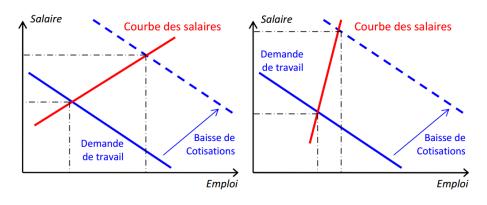
2003-2005, le Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE), entré en vigueur au premier janvier 2013 et le « pacte de responsabilité » dont la mise en place a été annoncée par François Hollande au début 2014. Il s'agit de trois dispositifs de grande ampleur pour un montant total d'environ 50 milliards d'euros, qui agissent au travers de leviers peu différenciés (exonérations de prélèvements sociaux ou crédit d'impôt), pour des cibles de salaires qui se recoupent partiellement.

Cette coexistence n'est certes pas un gage de lisibilité, de simplicité et de cohérence. Il s'agit là d'un premier argument pour envisager une remise à plat de l'ensemble de ces dispositifs de réductions du coût du travail s'impose.

(...) On entend souvent le contre argument à l'encontre de l'effet du coût du travail selon lequel ce serait surtout la demande adressée aux entreprises qui déterminerait l'emploi : le niveau des carnets de commande compterait davantage que le coût du travail pour déterminer le niveau d'emploi des entreprises. Les enquêtes de conjoncture confirment d'ailleurs régulièrement ce constat. Mais cette vision keynésienne de la demande de travail néglige toutefois le fait que les entreprises ont la possibilité de réduire leur prix si les débouchés se contractent ; que cette réduction des prix influence en retour le pouvoir d'achat ; et que par conséquent le niveau de la demande de biens s'en trouve renforcé. (...)

Il ne faut pas perdre de vue que, contrairement aux Etats-Unis, le niveau du chômage en France atteint depuis plusieurs décennies un niveau trop élevé pour laisser penser que seule une relance keynésienne pourrait résoudre le problème. Ce sont les raisons pour lesquelles nous pensons qu'il convient aujourd'hui de réfléchir de manière structurelle à un financement de la protection sociale qui soit davantage à même de réduire le chômage de manière pérenne (...). Pour autant, une baisse de cotisations sociales employeurs ne se traduit pas mécaniquement par une réduction du coût du travail. Elle peut aussi être prendre la forme d'une hausse des salaires nets et être ainsi partagée entre employeurs et salariés. En effet, les baisses de cotisations patronales peuvent tout aussi bien servir à réduire le coût du travail si le salaire brut reste fixé, qu'à augmenter le salaire brut pour un coût du travail donné. L'effet sur la demande de travail et l'emploi sera donc maximal dans le premier cas de figure et minimal dans le second (...).

Graphique 3 : Les effets d'une baisse de cotisations sociales selon la pente de la courbe des salaires : à gauche, la courbe des salaires est très élastique, à droite, la courbe des salaires est très peu élastique.



Document 4 - La gouvernance de la protection sociale

Rapport du Conseil d'Analyse Economique « Gouverner la protection sociale : transparence et efficacité » Antoine BOZIO et Brigitte DORMONT, janvier 2016 (n°28)

Les dépenses de protection sociale représentent en France près de 672 milliards d'euros, soit 31,8 % du PIB. Au sein de l'OCDE, notre pays se distingue par l'importance de la part publique de ces dépenses et le morcellement institutionnel du système de protection sociale. Cette gouvernance éclatée soulève trois problèmes économiques fondamentaux. Premièrement, elle rend plus difficile la réalisation d'arbitrages collectifs sur l'importance de la dépense publique de protection sociale et sur son partage entre les différents risques. Deuxièmement, le défaut de coordination au sein d'un même risque social, entre régimes de base et complémentaire, ne permet pas de satisfaire les besoins au moindre coût pour la société. Troisièmement, cette organisation ne permet pas de faire une distinction claire entre deux types de protection sociale dont les logiques de solidarité et de financement diffèrent : les régimes qui versent des prestations contributives, dont l'objectif est d'assurer des revenus de remplacement aux revenus d'activité, et les systèmes de protection sociale qui offrent des prestations à tous les citoyens en fonction de leurs besoins, sans rapport avec leurs contributions.

Ressources et dépenses de protection sociale selon leur critère contributif ou non, en milliards d'euros							
Risques couverts	Nature de la protection sociale	Modes Coût, en de financement milliards actuels d'euros		Ressources utilisables, en milliards d'euros			
Contributif Retraite, chômage, accidents du travail, indemnités journalières Non contributif	Assurances sociales contributives	Cotisations sociales, impôts et autres contributions publiques	327,2	Cotisations sociales 396,2			
Santé, famille Logement, pauvreté et exclusion (y compris pour la vieillesse et le chômage)	Protection sociale non contributive Assistance: prestations sous conditions de ressources	Cotisations sociales, impôts et autres contributions publiques	282,3	240,0 Impôts ou autres contributions publiques			
Charges financières			29,6				

Champ: Dépenses des administrations publiques et prélèvements obligatoires.

Lecture: Les dépenses non contributives des risques vieillesse et chômage (minima sociaux, droits familiaux de retraites) sont inclues dans la lutte

contre la pauvreté et l'exclusion ou la famille.

Source: Données issues des Comptes de la protection sociale 2015, données 2013.

Document 5 - Les inégalités dans les pays de l'OCDE : l'écart entre riches et pauvres se creuse

Michael Förster, Odile Rouhban, Céline Thévenot, extraits d'«Inégalités croissantes », revue Aprèsdemain, Fondation Seligmann, avril 2016 (n°38)

Au cours des 30 dernières années, les inégalités de revenu se sont creusées dans la plupart des pays de l'OCDE, pour atteindre parfois les plus hauts niveaux historiques. Le revenu moyen des 10 % les plus riches de la population, en 2012, est près de 10 fois supérieur à celui des 10 % les plus pauvres. Dans les années 80, ce rapport était de 7 à 1, puis de 8 à 1 dans les années 90 et de 9 à 1 dans les années 2000. Dans les pays plus inégalitaires, comme les États-Unis ou le Royaume-Uni, les inégalités ont progressé ou sont restées à un niveau élevé. Dans les pays où le niveau des inégalités est intermédiaire, comme la France ou l'Allemagne, les inégalités ont connu des évolutions contrastées. Elles ont baissé en France au cours des années 80, puis augmenté à plusieurs reprises au cours des années 2000, notamment dans les premières années de la crise de 2008. Elles sont aujourd'hui revenues à un niveau comparable à celui du début des années 80. En Allemagne, elles ont augmenté, notamment à partir de la première moitié des années 2000, pour rejoindre un niveau comparable à celui de la France à la fin de la décennie. Enfin, les inégalités ont progressé dans les pays où elles étaient faibles, en particulier en Suède. (...)

Contrairement à certaines idées reçues, les inégalités de revenus peuvent augmenter en période de croissance de l'emploi comme en période de crise. L'évolution à la hausse depuis plusieurs décennies en est la preuve : au cours des années 2000, par exemple, les taux d'emploi se sont accrus, mais les emplois créés — majoritairement des emplois atypiques (emplois temporaires, à temps partiel ou travail indépendant) — ont renforcé les écarts sur le marché du travail. De même, le revenu disponible des ménages a progressé en moyenne de 1,6 % dans les pays de l'OCDE mais les revenus des plus riches ont augmenté plus rapidement que ceux des pauvres dans les trois quarts des pays de l'OCDE, engendrant des niveaux record d'inégalités.

Réciproquement, les inégalités n'augmentent pas nécessairement en temps de crise. La hausse du taux de chômage consécutive à la crise peut entrainer un mouvement vers le bas d'une partie des revenus; d'autre part, les revenus du capital, massivement concentrés en haut de la distribution des revenus, peuvent eux aussi être impactés. Selon l'ampleur de ces deux mouvements opposés, les inégalités peuvent se résorber ou s'accroître. Depuis la crise de 2008, on observe une stabilisation des inégalités dans un certain nombre de pays de l'OCDE en comparaison avec l'augmentation des décennies précédentes. Les mesures redistributives mises en place dans un premier temps pour compenser l'effet de la crise ont permis de contenir l'augmentation des inégalités de revenus marchands dans un certain nombre de pays. Les pays ayant procédé à des mesures d'austérité dans la seconde partie de la crise comme la Grèce, l'Irlande, le Portugal et l'Espagne, ont en revanche vu leurs niveaux d'inégalités augmenter. Ces observations montrent que la hausse des inégalités n'est pas inexorable, et que des politiques fiscales et redistributives adaptées peuvent permettre d'éviter la montée des inégalités. Deuxièmement, croissance et récession peuvent avoir des effets ambigus sur les inégalités. Si la croissance ne s'accompagne pas de création d'emplois de qualité, et d'une redistribution égalitaire des fruits de la croissance, les inégalités peuvent augmenter. (...)

Trois facteurs principaux ont alimenté l'augmentation des inégalités depuis trois décennies. Le premier, mentionné ci-dessus, est l'évolution des formes d'emploi et des conditions de travail. (...) Le second facteur majeur est l'évolution du contexte technologique et économique, notamment les avancées des technologies de l'information et des communications (TIC) qui ont tendance à favoriser les travailleurs qualifiés et à creuser l'écart de salaire entre ceux-ci et les travailleurs non-qualifiés. Le troisième facteur est l'affaiblissement de la redistribution depuis les années 90 dans les pays de l'OCDE. Dans la plupart des pays de l'OCDE, la redistribution avait globalement progressé depuis le milieu des années 80, et les dispositifs fiscaux et sociaux de nombreux pays compensaient plus de la moitié de la hausse des inégalités des revenus marchands. Alors que ces inégalités ont poursuivi leur progression après le milieu des années 90, les politiques fiscale et sociale ont perdu en efficacité, et l'effet de stabilisation des impôts et des prestations sur les inégalités de revenus des ménages a reculé.

D'autres facteurs ont des effets plus indirects ou ambigus. Si l'intégration commerciale accrue et l'ouverture financière n'ont pas eu d'impact significatif direct sur les inégalités salariales ou les tendances de l'emploi, elles ont pu affecter indirectement les inégalités en faisant pression sur les politiques nationales et le contexte institutionnel. Nombre de pays de l'OCDE ont par exemple relâché leur législation de protection de l'emploi applicable notamment aux titulaires de contrats temporaires. Cependant, ces changements dans la régulation des marchés de biens et du travail liés à la mondialisation ont également généré une création d'emploi. Aussi, l'impact de l'ouverture commerciale et financière sur les inégalités reste ambigu. (...)

Document 6 - Une déstabilisation progressive du système

Dominique Argoud, Problèmes économiques, « La protection sociale en contexte de crise », septembre 2015 (n°8)

Dès la crise économique des années 1970, les fondements du système articulant économique et social se sont trouvés déstabilisés. La décélération du taux de croissance économique a contribué à ce que les recettes deviennent moins abondantes pour financer les dépenses sociales. Commence alors « l'effet de ciseaux » caractéristique de la crise financière de l'État providence : alors que les recettes permises par une progression du produit intérieur brut ne sont plus aussi abondantes que par le passé, les dépenses, elles continuent de croître à un rythme beaucoup plus rapide (...).

Seconde conséquence de la crise économique, la norme salariale est remise en cause par l'apparition d'un chômage de masse et, surtout, de nouvelles formes d'emploi. Ainsi l'emploi ne s'avère plus protecteur pour une partie de la population. En l'occurrence, les jeunes, les femmes, les seniors, les personnes peu qualifiées sont plus affectées par le risque de se trouver plus ou moins durablement évincés du statut de salarié et donc d'être en situation de précarité. Contrairement au modèle promu par le compromis salarial, de plus en plus d'individus ne sont plus insérés dans des collectifs leur conférant de manière automatique des droits sociaux. Circonstance aggravante, l'État providence d'après-guerre, qui est fondé sur un modèle familialiste, n'est pas intrinsèquement universaliste : il accorde des droits d'abord à ceux qui travaillent et par extension à leurs ayants droit (souvent le conjoint et les enfants). Mais, là-aussi, les changements affectant la cellule familiale (augmentation du nombre de familles monoparentales, de familles recomposées...) contribuent à ce que ce modèle perde sa pertinence.

Si la crise a déstabilisé les fondements sur lesquels reposait le système de protection sociale en France, ce dernier n'en a pas moins continué à se développer. En effet tout se passe comme s'il bénéficiait d'une forme d'inertie lui permettant de continuer à croitre indéfiniment afin de colmater les brèches induites par la crise et, plus globalement, à faire face aux besoins sociaux croissants caractéristiques des pays développés (...). Comme dans tous les pays développés, la protection sociale a ainsi joué un rôle d'amortisseur de la crise en permettant une relative préservation du revenu disponible des ménages.

Document 7 - Pour l'OCDE, 9 % des emplois sont menacés par les robots

Marie Charrel, Le Monde Economie, 20/05/2016

Les robots vont-ils voler nos emplois? Les scénarios les plus angoissants circulent sur le sujet, alimentés par des études alarmistes. En 2013, deux chercheurs de l'université britannique d'Oxford

ont ainsi annoncé que 47 % des emplois aux Etats-Unis et dans les pays avancés risquaient d'être automatisés d'ici une ou deux décennies. Depuis, le chiffre fait référence.

Mais il est largement surestimé, juge l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Dans une note sur le sujet, publiée jeudi 19 mai, trois chercheurs de l'institution calculent que la part des emplois qui présentent un risque élevé d'automatisation est plutôt de 9 % en moyenne dans les pays membres de l'OCDE.

Leurs collègues d'Oxford, comme la plupart des « techno-pessimistes », négligent plusieurs éléments, soulignent-ils. Notamment un, à première vue évident : les tâches réalisées au sein d'une même profession varient énormément d'une entreprise à l'autre et évoluent dans le temps, faisant appel à des compétences très diverses. Difficile, dans ce cas, de remplacer tous ces professionnels par des robots...

L'OCDE refuse d'agiter la menace du « chômage technologique », évoquée par l'économiste John Maynard Keynes dès 1931. Mais elle ne minimise pas pour autant les défis posés par la révolution numérique. S'ils ne sont pas directement menacés, une grande partie des jobs comportent plus de 50 % de tâches potentiellement automatisables, calcule-t-elle. Les salariés concernés devront s'adapter et se former.

Surtout, l'automatisation risque d'amplifier les inégalités et la polarisation du marché du travail entre les emplois très bien payés et ceux très peu payés. « Elle pourrait renforcer les handicaps auxquels certains travailleurs font déjà face », explique l'étude. De fait, 40 % des travailleurs qui n'ont pas le bac occupent des postes menacés par les machines, contre 5 % seulement des diplômés de l'université. De quoi creuser les inégalités régionales, dans la mesure où les emplois les plus qualifiés ont tendance à se concentrer dans les grandes villes.

Et que dire des petits jobs qui prospèrent avec l'essor de l'économie collaborative ? Uber et consorts emploient nombre de travailleurs indépendants ou sous contrats précaires. Si cela continuait à se développer, prévient l'organisation, de nombreuses personnes n'auraient pas droit aux allocations chômage dans certains pays, et disposeraient d'une couverture maladie et vieillesse de moindre qualité.

Dans ce contexte, « il faudra adapter les systèmes de prélèvements et de prestations afin de garantir que le travail, même faiblement rémunéré, apporte un revenu suffisant pour échapper à la pauvreté », conclut l'OCDE.

Document 8 - Le revenu de base, une idée ancienne qui resurgit dans le débat public

Daniel Percheron, Note de synthèse relative au rapport sénatorial consacré au revenu de base, Rapport d'information, 13 octobre 2016 (n° 35)

L'idée d'un revenu de base – quelle que soit son appellation: dividende, revenu ou allocation universelle, revenu d'existence – est ancienne. Elle apparait dès le XVI^e siècle, chez Thomas More, avant d'être reprise et approfondie notamment par Thomas Paine, par les socialistes utopistes du XIX^e siècle puis, plus récemment, par des figures aussi différentes que John Rawls, Martin Luther King Jr, Milton Friedman ou James Tobin. Depuis quelques années, les promoteurs de cette idée se sont structurés au sein d'associations ou d'organismes et, dans le champ politique, le revenu de base est désormais soutenu par plusieurs personnalités d'horizons différents.

Diverses expériences menées – ou seulement envisagées – dans des pays étrangers sont souvent montrées en exemple pour convaincre de la faisabilité technique et des avantages que pourrait procurer la mise en place du revenu de base. Néanmoins, un examen plus précis faut apparaître que si ces expériences constituent des points de repère intéressants dans la réflexion sur la mise en place d'un revenu de base en France, elles ne sauraient être des modèles à reproduire sans discussion ni adaptation et ne sont pas davantage à même de démontrer à elles seules la pertinence de l'instauration d'un revenu de base dans notre pays.

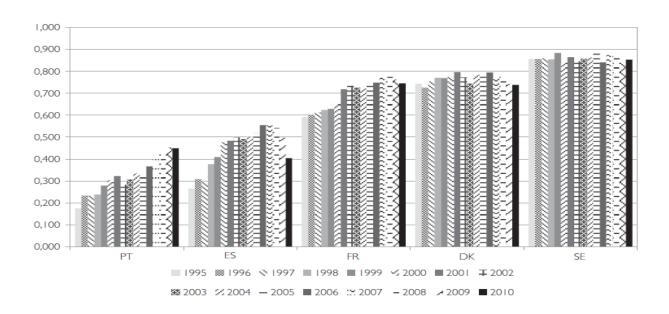
Document 9 - L'Etat-Providence en Europe, Performance et dumping social

Mathieu Lefebvre et Pierre Pestieau, CEPREMAP (2012)

Mais comment définir la performance de l'État-providence ? Dans la mesure où il peut être appréhendé comme une organisation poursuivant différents objectifs, sa performance doit être évaluée par la mesure dans laquelle il remplit les objectifs qui lui sont assignés par l'autorité de tutelle, en l'occurrence l'État ou plutôt l'ensemble des citoyens. Comme les objectifs sont multiples, se pose le problème de l'agrégation en un seul indicateur de performance. Ce problème peut être résolu par le recours au concept de frontière des meilleures pratiques. Cette frontière est construite en prenant appui sur les pays les plus performants. Comme on le verra plus loin, la performance d'un État-providence sera mesurée par sa capacité à se rapprocher de cette frontière. (...)

Parmi les indicateurs disponibles, nous en avons sélectionné cinq qui incarnent le mieux les objectifs d'un État-providence : le taux de pauvreté, l'inégalité (rapport interquartile de revenu entre le revenu moyen perçu par les 20% de la population ayant le revenu le plus faible), le taux de chômage de long terme, le taux de décrochage scolaire, l'espérance de vie à la naissance. (...) À partir des cinq indicateurs, on voudrait construire un indice synthétique de performance. Nous commençons par l'indice le plus simple et le plus immédiat, celui qui consiste en une somme non pondérée de ces indices partiels (que nous appellerons SIP).

Evolution de la performance de cinq Etats-providence (1995-2010) Les calculs des sommes non pondérées d'indices partiels (SIP) ont été réalisés par les auteurs à partir de la base de données Eurostat sur la protection sociale (2012).



Notes: Portugal (PT), Espagne (ES), France (FR). Danemark (DK), Suède (SE)

Depuis quelques années, le concept de dépenses sociales (...) est remis en question ou plutôt recadré. Prenons deux pays : dans l'un, il y a de nombreuses dépenses sociales mais tous les revenus de remplacement auxquels elles donnent lieu sont lourdement taxés ; dans l'autre, il y a peu de dépenses sociales ; les retraites, l'assurance santé et les prestations familiales y sont négligeables mais l'État oblige ou, en tout cas, incite les individus à s'assurer privativement contre ces risques en offrant d'importantes exonérations fiscales. On peut défendre l'idée que si l'on s'intéresse à ce que les ménages ont finalement en poche, il est nécessaire de déduire les taxes prélevées sur les prestations sociales dans le premier pays et d'ajouter aux faibles prestations sociales du second pays tous les revenus de remplacement qui y sont versés par les assurances privées. Du coup, on peut très bien arriver à une part des dépenses sociales nettes dans le PIB qui soit plus importante dans le second que dans le premier pays.

Cette relecture des statistiques a pour conséquence que les États-Unis paraissent avoir un État-providence presque aussi généreux que de nombreux pays de la vieille Europe. Selon une récente étude de l'OCDE, l'importance relative des dépenses sociales dans le PIB serait de 32,3 % avant correction (31,9 % après correction) pour la France, 18,2 % (28,8 %) pour les États-Unis et 28,9 % (28,3 %) pour l'Allemagne. En d'autres termes, après correction, les États-Unis et l'Allemagne présentent des dépenses sociales similaires et, de façon plus générale, les États-Unis sont plus proches de l'Europe qu'il n'y paraissait au premier abord.

Éléments de corrigé du sujet 3

1. Actualité du sujet

Suite à la crise de la dette et de la zone euro, de nombreux pays européens ont modifié leur politique sociale (moindre générosité des Etats) : chômage et précarité élevés chez les travailleurs les moins qualifiés et les jeunes ; vieillissement démographique.

Concurrence sur l'attractivité des territoires : concurrence fiscale, dumping social, politiques d'offre. Moindre protection sociale par la famille (mobilité géographique, familles monoparentales).

Développement de nouvelles formes de travail (travail indépendant avec l'uberisation), débats autour de la raréfaction du travail liée à l'automatisation et de la croissance zéro.

Questions en France autour des solutions privées pour la prise en charge de certains risques sociaux (mutuelles d'entreprise liées à la loi sur la sécurisation de l'emploi de 2013) et autour de la réforme des minima sociaux (rapport Sirugue en 2016).

Déficit toujours important de la branche maladie.

2. Définitions

Etat-providence:

- Au sens étroit, définition autour de la protection sociale et des réductions des inégalités par l'Etat.
- Au sens large, on ajoute les interventions à caractère économique de l'Etat (3 fonctions de l'Etat). Aujourd'hui, en pratique, il est bien difficile de dissocier ces 3 dimensions de l'Etat-Providence. Efficacité :
- Performance globale de l'Etat-providence : atteinte des objectifs, missions accomplies
 - Efficience des organisations constitutives de l'Etat-providence

<u>Mutations</u>: changements conjoncturels et structurels dans les champs économique, social, technologique, institutionnel... Ces changements peuvent être endogènes ou exogènes.

3. Problématiques envisageables

Qu'est-ce qu'un système d'EP efficace et comment l'améliorer?

Les mutations contemporaines démontrent-elles les limites de l'efficacité des systèmes d'Etat-Providence ?

Existe-t-il des formes d'EP plus adaptées que d'autres aux mutations ?

Faut-il modifier la logique des systèmes d'EP en réarbitrant entre assurance et assistance ?

Quels sont les remèdes à la crise de l'EP?

Le développement du marché-providence apporte-t-il des solutions ?

4. Eléments théoriques

- <u>Indispensables</u>:

- *Typologie des fonctions de l'Etat de Musgrave
- *Typologie de G. Esping-Andersen (1990)
- *Typologie de P. Rosanvallon sur la crise de l'EP
- *Théories de la NEC (par exemple A. Laffer) et limites de l'intervention de l'Etat
- *Théories économiques sur l'innovation (par ex., croissance endogène)
- *Théorie de la justice sociale de J. Rawls ou toute théorie sur la justice sociale et les inégalités (Sen, Atkinson, Piketty...)

- Possibles

En fonction du choix de la problématique, le candidat peut mobiliser des références théoriques très variées et non spécifiques à la protection sociale et au système d'Etat-providence :

- *Théories des Choix publics : Buchanan, Tullock
- *Théories de la nouvelle microéconomie sur la question des contrats (asymétries de l'information... théorie très utilisée en matière d'assurance) 2 J. Tirole
- * les théories sur le fonctionnement du marché du travail : protection sociale, flexibilité, segmentation...
- * les théories concernant l'attractivité des territoires en fonction de la problématique retenue.

5. Éléments factuels

- * Origines de l'EP (Allemagne, Grande-Bretagne, France)
- * Remise en question de l'EP au début des années 1980, Margaret Thatcher, en Grande-Bretagne, et Ronald Reagan, aux États-Unis.
- * Evolution de l'EP après la crise économique des subprimes, puis après la crise de la dette (zone euro)
- * Efficacité et financement (doc 1) :
 - Ralentissement économique (doc 6)
 - Contraintes européennes sur les budgets
 - Prestations contributives ou non contributives ? (doc 4)
 - Fiscaliser et « socialiser » certains revenus
- * Efficacité et compétitivité des entreprises/territoires :

- Pb de concurrence fiscale et sociale mais effet incertain de la baisse des cotisations sur le chômage (doc 3)
- Rapport Gallois, PNCCE (Pacte National pour la Croissance, la Compétitivité et l'Emploi en 2012), Pacte de Responsabilité et solidarité...
- * Efficacité et vulnérabilité de certaines catégories :
 - Rôle d'amortisseur face à la crise (doc 6)
 - Mais chômage de masse, précarité des contrats, travailleurs pauvres, hausse des inégalités (doc5)
 - Pb de non-recours aux allocations
 - Réduction possible du salariat, menace massive sur les emplois par la robotisation et l'automatisation (doc7)
 - Croissance inclusive
- * Plusieurs futurs possibles :
 - Les défenseurs d'un Etat-providence renforcé : réforme fiscale pour lutter contre les inégalités (taxant moins le travail, la consommation mais plutôt le capital, cf. Piketty, Atkinson), revenu de base universel (doc8)
 - Les défenseurs d'un Etat-providence limité : gestion plus rigoureuse des finances publiques, glissement de l'assurance vers l'assistance, développement des mécanismes privés (valeurs individualistes)
 - Investissement social dans le capital humain avec la croissance inclusive (doc2).
- * Quels indicateurs utiliser pour mesurer l'efficacité de l'EP et pour mener les réformes ? (doc9)

6. Références bibliographiques

ARGOUD D., La protection sociale en crise. Problèmes économiques, 2016, Hors-série n°8, La documentation française, 2016

NEZOSI G., La protection sociale. La documentation française, 2016, 240 p.

DORMONT B., BOZIO A., Gouverner la protection sociale : transparence et efficacité. Rapport du Conseil d'analyse économique n°28, 2016, 12 p.

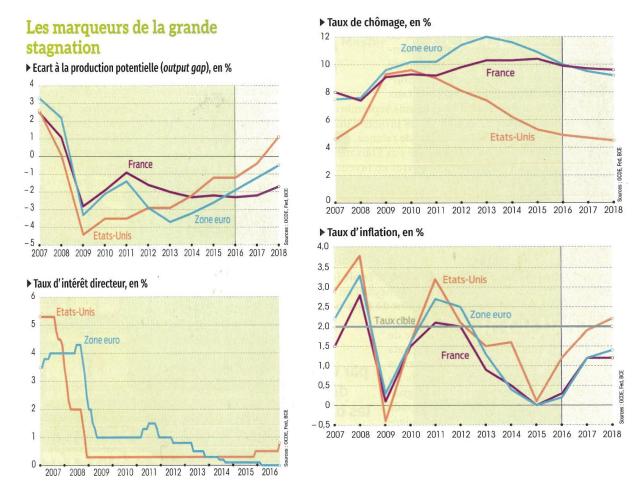
Disponible sur: http://www.cae-eco.fr/Gouverner-la-protection-sociale-transparence-et-efficacite.html

AGHION P., ROULET A., Repenser l'Etat. Pour une social-démocratie de l'innovation. Le Seuil, 2011, 120 p.

Sujet 4 - Innovation technologique, politique industrielle, croissance

Document 1 - Les grands marqueurs de la grande stagnation

Alternatives économiques, janvier 2017



Document 2 - Croissance de la productivité : le rôle des institutions et de la politique économique

Gilbert Cette, Anne Epaulard, Pauline Givord, Economie et Statistiques, 2008 (n°419-420)

Malinvaud (1982) énonce que toute bonne théorie de la croissance devrait au moins atteindre les trois objectifs suivants : (i) expliquer les différents profils de croissance à long terme d'un pays à l'autre ou d'une région à l'autre et formuler des relations vérifiables et stables entre la croissance à long terme et les facteurs économiques sous-jacents, (ii) rendre compte des évolutions économiques à long terme (en particulier la convergence ou la divergence des divers pays) et ainsi réconcilier les modèles dynamiques avec le déroulement observé des changements économiques réels ; (iii) éclairer de façon cohérente les transformations institutionnelles et les changements technologiques.

Les premières théories de la croissance basées sur le modèle de Solow (1956) supposaient un progrès technique exogène ("la manne divine"). C'est ce progrès technique exogène qui permettait à ces théories de satisfaire les deux premiers objectifs de Malinvaud, de façon ad hoc. Du fait de l'exogénéité du progrès technique, elles ne pouvaient par contre satisfaire le troisième.

Les modèles de croissance endogènes apportent un premier éclairage sur l'origine des changements technologiques. Le premier modèle de croissance endogène a été proposé par Frankel (1962) ; il faut cependant attendre les années quatre-vingt pour une investigation plus systématique avec notamment les travaux de Romer (1986) et Lucas (1988).

Leurs travaux traitent la connaissance, source de gains de productivité, comme un type particulier de capital : la création de connaissances résulte directement de l'accumulation du capital par les différentes entreprises, l'idée de base étant que l'accumulation du capital contribue à la création collective de nouvelles connaissances technologiques et organisationnelles, par apprentissage sur le tas et imitation. Cette création de connaissance compense l'effet des rendements décroissants du capital et permet à l'économie de garder un taux de croissance positif à long terme, sous réserve des hypothèses appropriées concernant les externalités de l'apprentissage.

De tels modèles endogénéisent des facteurs de croissance permettant de respecter le premier objectif de Malinvaud. Mais ils demeurent par contre incapables d'endogénéiser les processus de convergence entre pays.

Les approches proposées par Aghion et Howitt (1992, 1998, 2004, 2006, 2008, entre autres) apportent une réponse à ces carences. Dans ces approches : (i) la principale source de l'innovation est le progrès technique ; (ii) les innovations (nouveaux procédés de production, nouvelles méthodes de gestion, nouvelles organisations, etc.) sont le fruit d'entreprises, d'entrepreneurs et de chercheurs motivés par leur propre intérêt et s'attendant à être récompensés avec des rentes (de monopole) si leurs innovations connaissent le succès ; (iii) ces rentes disparaissent en général, car les innovations sont copiées quand elles ne sont plus protégées, et car d'autres innovations les supplantent. C'est la notion schumpétérienne de "destruction créatrice".

Ces approches permettent de respecter les trois principes énoncés par Malinvaud par le jeu central des facteurs institutionnels. Par exemple, la question des droits de propriétés peut être intégrée à cette modélisation. Si ces droits ne sont pas protégés, alors il y a absence de rente à l'innovation. En d'autres termes, le profit pur est alors nul, les gains de productivité se traduisant par une baisse de prix et donc une hausse du salaire réel. Cette absence de rente aboutit à dissuader totalement les efforts d'innovation. A l'opposé, une trop forte protection des droits de propriété aboutit à des rentes définitives, qui font disparaître la concurrence. Un certain degré de protection transitoire des droits de propriété, et donc des rentes d'innovation, est ainsi le plus favorable à la croissance de la productivité.

[...]

Document 3 - Comment expliquer la faiblesse de la productivité en Italie ?

Hela Mrabet, Trésor-Eco, Lettre n°170, mai 2016

Après une période de croissance soutenue liée à un effet de rattrapage, la productivité du travail italienne a connu, à partir du milieu des années 1990, un ralentissement plus net et plus précoce que ses principaux partenaires. L'Italie faisait partie des leaders européens en termes de productivité horaire du travail jusqu'au milieu des années 1990. Cet avantage s'est progressivement réduit : la productivité italienne serait maintenant de plus de 20 % inférieure à celle de la France et de l'Allemagne.

Les faibles performances italiennes en termes de productivité ne sont pas liées à un changement de

structure productive ni aux disparités régionales. L'absence de gains de productivité est généralisée à tous les secteurs l'activité et l'évolution de la structure productive, notamment le recul de l'industrie, n'explique pas le ralentissement observé dans l'ensemble de l'économie.

D'un point de vue conjoncturel, les politiques d'enrichissement de la croissance en emplois ont entraîné un ralentissement des gains de productivité horaire. Les réformes du marché du travail de la fin des années 1990 et du début des années 2000 ont soutenu les créations d'emploi dans un contexte de croissance faible, ce qui a limité les gains de productivité. La crise de 2008 a entraîné une baisse importante de l'emploi mais qui est restée modérée au vu du choc d'activité subi par l'économie italienne et en comparaison des autres pays européens, notamment l'Espagne. En effet, l'ajustement sur le marché du travail s'est opéré principalement à travers la réduction des heures travaillées par employé.

Sur le plus long terme, des facteurs structurels semblent à l'origine de cette situation atypique en Europe. D'une part, l'Italie accuse un retard en termes de formation et d'éducation de la population active, et des jeunes en particulier, limitant l'offre d'emploi qualifié. Parallèlement, l'insertion des jeunes, y compris les plus diplômés, sur le marché du travail est difficile ce qui peut entraîner une mauvaise utilisation du capital humain. D'autre part, les investissements en R&D et en technologies de l'information et de la communication (TIC) ont été beaucoup plus faibles que dans les autres pays européens. Enfin, le retard de l'Italie dans l'adoption des réformes sur les marchés des biens et services a également pu constituer un frein à l'évolution de la productivité du travail.

La petite taille des entreprises, en grande majorité familiales et peu, internationalisées, contribue également à la faible productivité italienne. Si la part des microentreprises est la même qu'en France, l'écart en termes de productivité par taille d'entreprise est nettement plus creusé en Italie.

Document 4 - La stagnation séculaire dans les cycles financiers de longue période

Michel Aglietta et Thomas Brand, L'économie mondiale 2016, collection Repères, Editions La Découverte

Les conditions monétaires et financières affectent l'économie réelle d'au moins deux manières : d'une part, en amplifiant le cycle économique, d'autre part, en l'empêchant éventuellement de s'enrouler autour d'un sentier de croissance soutenable.

L'évolution de ces conditions est captée à travers celle du cycle financier, qu'on définit comme un processus mû par une logique de *momentum*, c'est-à-dire d'amplification endogène entre prix des actifs et endettement, en trois temps [Aglietta, 2008; Borio, 2014]. Dans la phase d'élan tout d'abord, la croissance du crédit et la hausse du prix des actifs (immobiliers, actions) se renforcent mutuellement. Cette phase est souvent lente, avec peu de volatilité de la production et des prix et justifiée par une forme d'innovation (changement technologique, innovation financière, libéralisation financière). Les bulles et les déséquilibres qui se forment font grossir les vulnérabilités présentes dans l'intermédiation financière. Ces vulnérabilités, en se connectant, provoquent ensuite la réalisation du risque systémique, ou " moment Minsky " [Minsky 1986], et la propagation de la crise financière. Ce qui déclenche le retournement n'est pas nécessairement un événement économique majeur; par exemple, une hausse minime du taux d'intérêt de la banque centrale ou un événement de crédit chez un prêteur secondaire, événements qui n'auraient pas eu grande influence si les bilans n'étaient pas déjà tendus à l'extrême par le levier d'endettement. Enfin, des phases de désendettement sont nécessaires pour redresser la rentabilité du capital et faire repartir

l'investissement. Le cycle financier entraîne ainsi dans l'économie réelle une interaction entre le cycle économique et la croissance potentielle qui débouche éventuellement sur une "stagnation séculaire" dont la durée dépend notamment des politiques économiques mises en œuvre pour en sortir. C'est le point crucial : il n'y a pas indépendance entre la croissance potentielle et le cycle des affaires, car les deux composantes des évolutions du PIB sont co-influencées par le *momentum* du cycle financier.

Document 5 - Innovations contemporaines : contre-performances ou étape transitoire ?

Michèle Debonneuil, David Encaoua, Revue française d'économie (2014)

Une vision techno-centrée de la 3^{ème} révolution industrielle

[...] Même si on ne dispose pas encore d'une visibilité suffisante on peut percevoir quelques tendances : [...] Premièrement, il n'est pas interdit de penser que les nouvelles technologies permettent de passer d'un système de production de masse avec des marchés relativement segmentés à un système de production de design de produits fortement différenciés et possédant des marchés globalisés.

[...] Deuxièmement, la révolution numérique déplace les lieux de rareté. Ce ne sont pas uniquement les capitaux nécessaires pour financer les coûts fixes de la production de masse qui constituent les ressources rares, mais également les idées et les compétences. [...] Il est commun de penser que le potentiel de création de nouvelles idées d'une génération est une fonction croissante du patrimoine de connaissances dont hérite cette génération. Mais Jones (2005) suggère que l'inverse pourrait tout autant être vrai. Plus les connaissances accumulées, nécessaires à la production d'une nouvelle idée, sont nombreuses et difficiles à maîtriser, plus les chances d'apparition d'idées véritablement nouvelles s'avèrent faibles. Cette hypothèse contribuerait à expliquer pourquoi les innovations autonomisantes sont plus rares aujourd'hui que les innovations de remplacement ou de rationalisation. En réalité, des formes de coopération pour l'exploration et le développement collectif de nouvelles idées (crowdsourcing) se mettent en place, tout comme l'appel à financement participatif (crowdfunding). [...] Le travail qualifié est une autre source de rareté. Dans leur ouvrage, Goldin et Katz (1998) montrent que l'insuffisance de l'offre de travail qualifié a constitué un frein important à la croissance économique. L'ajustement de la demande de travail qualifié à l'offre s'est opéré par un prix plus élevé du travail qualifié conduisant à une forte croissance des inégalités salariales durant les vingt-cinq dernières années.

Troisièmement, les TIC permettent de réaliser de substantielles économies en matière de coût du travail, [...] mais on peut penser que la réduction des coûts du travail engendrée rend moins profitable le recours à la sous-traitance dans les pays à bas-coûts salariaux.

Quatrièmement, la perception collective du modèle de la révolution numérique en cours semble avoir été circonscrite jusqu'à présent au développement des moyens de communication et de divertissement (Smartphones, tablettes, jeux vidéos, réseaux sociaux...). Les potentialités de ces instruments pour améliorer les conditions du « mieux vivre ensemble » sont encore loin d'être pleinement exploitées. [...] Des activités telles que l'éducation, la santé, le service à la personne, le traitement à domicile de la dépendance, la gestion des données, les moyens de stockage de l'énergie, les transports etc., sont en voie d'être totalement révolutionnées par des technologies numériques, notamment au travers de l'Internet des objets. [...] Au fond, les usages du numérique transforment le monde social [...] et participent au développement de l'économie collaborative.

Vers une 4^{ème} révolution industrielle ? La production de « solutions »

[...] La troisième révolution industrielle a permis finalement de faire beaucoup plus efficacement ce que l'on faisait avant et donc de poursuivre l'œuvre des innovations des technologies de la mécanisation, mais sans pour autant être le support d'une prospérité retrouvée ni l'instrument d'un progrès social inclusif. [...]

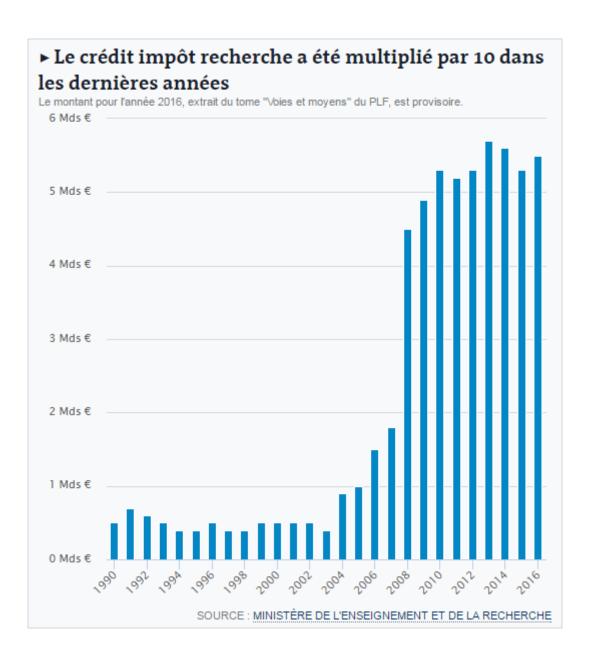
Bien que nous ayons vécu depuis deux siècles dans une économie où les produits satisfaisant nos besoins sont des biens et des services, l'attention des économistes a porté presque qu'exclusivement sur les technologies de production des biens plutôt que des services. Cependant, avec l'entrée dans une quatrième révolution industrielle via l'Internet des objets, il va pouvoir en être tout autrement. [...] Le secondaire et le tertiaire se marient pour donner naissance à l'économie du quaternaire (Debonneuil 2007 - 2010 – 2014). Elle fera passer d'une économie dans laquelle la croissance était fondée sur « l'avoir plus » à une autre, poursuivant l'objectif de « l'être mieux ». [...] La révolution qu'il va falloir opérer pour passer d'une économie de biens et de services achetés séparément à une économie où les nouveaux produits productifs sont des solutions est considérable. Par exemple, il faudra repenser la totalité des services publics et sociaux qui ont été mis en place dans une économie où les services n'étaient pas considérés comme productifs. Mais il faudra surtout réviser l'organisation de la production et de la distribution. [...] Il faudra opérer des changements majeurs qui nécessitent de très nombreuses et nouvelles coordinations d'acteurs que les marchés du capital et du travail ne peuvent réaliser qu'au travers de longues et coûteuses phases de tâtonnement. Concernant le capital, l'accumulation des savoir-faire devra se réaliser non seulement sur des biens d'équipements dont les performances techniques, sans cesse améliorées par l'innovation, permettront de dégager des gains de productivité mais également au travers de solutions permettant de satisfaire des besoins. [...] L'investissement presqu'exclusivement matériel dans le cycle précédent, va progressivement devenir immatériel dans la mesure où il concernera également des processus organisationnels. [...] Certaines entreprises prennent déjà conscience que la valorisation de leur activité ne repose pas exclusivement sur leurs propres produits mais surtout sur l'exploitation, via une plate-forme commune, des effets de réseaux que leur activité induit. [...] Du côté du travail, les technologies numériques vont révolutionner les qualifications des emplois.

Document 6 - Qui profite du crédit impôt-recherche?

Mathilde Damgé, Le Monde, 06/09/2016

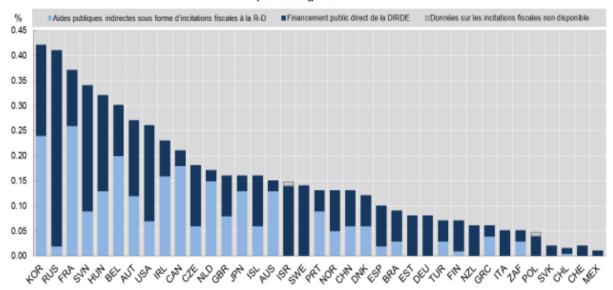
En place depuis plus de trente ans, le dispositif du crédit d'impôt recherche (CIR) a vu son importance démultipliée dans les dernières années. Selon le projet de loi de finance (PLF) 2016, ce sont 5,5 milliards d'euros qui lui sont désormais consacrés contre moins d'un milliard jusqu'en 2005.

Le CIR est, comme son nom l'indique, un crédit d'impôt, c'est-à-dire que les entreprises ne touchent pas directement de l'argent à investir dans la recherche, c'est plutôt de l'argent qu'elles économisent puisque ces sommes sont à déduire de leurs impôts. Quand elles n'en payent pas, elles reçoivent directement une aide.



Document 7 - Données et statistiques de l'OCDE sur les incitations fiscales à la Recherche et Développement (R-D) OCDE, 2015





Source: Science, technologie et industrie : tableau de bord de l'OCDE 2015, d'après OCDE, Indicateurs des incitations fiscales à la R-D, www.oecd.org/sti/rd-tax-stats.htm et Principaux indicateurs de la science, de la technologie et de l'industrie, www.oecd.org/sti/msti.htm, juin 2015.

Note : DIRDE : dépense intérieure de recherche et développement

Document 8 - Principaux déposants de brevets publiés en 2015 (Insee 2016)

Principaux déposants de brevets publiés en 2015

Rang		Brevets publiés
1	PSA Peugeot Citroën	1 012
2	Groupe Safran	769
3	Groupe Valeo	668
4	CEA ¹	658
5	Groupe Renault	539
6	CNRS	390
7	Airbus Group (ex-EADS)	386
8	Groupe L'Oréal SA	311
9	Groupe Thales	308
10	Michelin	272

1. Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives.

Note : les demandes de brevets publiées en 2015 ont été déposées entre le 1^{er} juillet 2013 et le 30 juin 2014.

Source: INPl.

Annexe 2 : exemple de sujet d'analyse juridique

À partir de vos connaissances et des documents joints, vous exposerez une analyse synthétique du sujet suivant : La sécurité dans l'activité de l'entreprise

Document 1 - Extraits de textes

Extraits de la directive 85/374/CEE du Conseil du 25 juillet 1985 relative au rapprochement des dispositions législatives, réglementaires et administratives des États membres en matière de responsabilité du fait des produits défectueux

Article 1er

Le producteur est responsable du dommage causé par un défaut de son produit.

Article 3

- 1. Le terme « producteur » désigne le fabricant d'un produit fini, le producteur d'une matière première ou le fabricant d'une partie composante, et toute personne qui se présente comme producteur en apposant sur le produit son nom, sa marque ou un autre signe distinctif.
- 2. Sans préjudice de la responsabilité du producteur, toute personne qui importe un produit dans la Communauté en vue d'une vente, location, leasing ou toute autre forme de distribution dans le cadre de son activité commerciale est considérée comme producteur de celui-ci au sens de la présente directive et est responsable au même titre que le producteur.
- 3. Si le producteur du produit ne peut être identifié, chaque fournisseur en sera considéré comme producteur, à moins qu'il n'indique à la victime, dans un délai raisonnable, l'identité du producteur ou de celui qui lui a fourni le produit. Il en est de même dans le cas d'un produit importé, si ce produit n'indique pas l'identité de l'importateur visé au paragraphe 2, même si le nom du producteur est indiqué.

Article 6

- 1. Un produit est défectueux lorsqu'il n'offre pas la sécurité à laquelle on peut légitimement s'attendre compte tenu de toutes les circonstances, et notamment :
 - a) de la présentation du produit;
 - b) de l'usage du produit qui peut être raisonnablement attendu ;
 - c) du moment de la mise en circulation du produit. [...]

Article 12

La responsabilité du producteur en application de la présente directive ne peut être limitée ou écartée à l'égard de la victime par une clause limitative ou exonératoire de responsabilité.

Extraits du code civil

Art. 1193

Les contrats ne peuvent être modifiés ou révoqués que du consentement mutuel des parties, ou pour les causes que la loi autorise.

Art. 1195

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

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

Article 1366

L'écrit sous forme électronique est admis en preuve au même titre que l'écrit sur support papier, sous réserve que puisse être dûment identifiée la personne dont il émane et qu'il soit établi et conservé dans des conditions de nature à en garantir l'intégrité.

Article 1367

La signature nécessaire à la perfection d'un acte juridique identifie celui qui l'appose. Elle manifeste le consentement des parties aux obligations qui découlent de cet acte. Quand elle est apposée par un officier public, elle confère l'authenticité à l'acte.

Lorsqu'elle est électronique, elle consiste en l'usage d'un procédé fiable d'identification garantissant son lien avec l'acte auquel elle s'attache. La fiabilité de ce procédé est présumée, jusqu'à preuve contraire, lorsque la signature électronique est créée, l'identité du signataire assurée et l'intégrité de l'acte garantie, dans des conditions fixées par décret en Conseil d'État.

Extraits du code de commerce

Article L526-6

Tout entrepreneur individuel peut affecter à son activité professionnelle un patrimoine séparé de son patrimoine personnel, sans création d'une personne morale. [...]

Extraits de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés

Article 34

Le responsable du traitement est tenu de prendre toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques présentés par le traitement, pour préserver la sécurité des données et, notamment, empêcher qu'elles soient déformées, endommagées, ou que des tiers non autorisés y aient accès. [...]

Document 2 - Conseil constitutionnel, décision n°2013-346 QPC du 11 octobre 2013, Société Schuepbach Energy LLC (extraits)

Le Conseil constitutionnel a été saisi le 12 juillet 2013 par le Conseil d'État (décision n°367893 du 12 juillet 2013), dans les conditions prévues à l'article 61-1 de la Constitution, d'une question prioritaire de constitutionnalité posée par la société Schuepbach Energy LLC, relative à la conformité aux droits

et libertés que la Constitution garantit des articles 1er et 3 de la loi n° 2011-835 du 13 juillet 2011 visant à interdire l'exploration et l'exploitation des mines d'hydrocarbures liquides ou gazeux par fracturation hydraulique et à abroger les permis exclusifs de recherches comportant des projets ayant recours à cette technique. [...]

- 10. Considérant que la société requérante conteste l'atteinte à la liberté d'entreprendre résultant de l'interdiction de recourir à des forages suivis de la fracturation hydraulique de la roche ;
- 11. Considérant qu'il est loisible au législateur d'apporter à la liberté d'entreprendre, qui découle de l'article 4 de la Déclaration de 1789, des limitations liées à des exigences constitutionnelles ou justifiées par l'intérêt général, à la condition qu'il n'en résulte pas d'atteintes disproportionnées au regard de l'objectif poursuivi ;
- 12. Considérant que l'interdiction de recourir à des forages suivis de la fracturation hydraulique de la roche pour rechercher ou exploiter des hydrocarbures sur le territoire national est générale et absolue ; qu'elle a pour effet de faire obstacle non seulement au développement de la recherche d'hydrocarbures « non conventionnels » mais également à la poursuite de l'exploitation d'hydrocarbures « conventionnels » au moyen de ce procédé ; qu'en interdisant le recours à des forages suivis de fracturation hydraulique de la roche pour l'ensemble des recherches et exploitations d'hydrocarbures, lesquelles sont soumises à un régime d'autorisation administrative, le législateur a poursuivi un but d'intérêt général de protection de l'environnement ; que la restriction ainsi apportée tant à la recherche qu'à l'exploitation des hydrocarbures, qui résulte de l'article 1er de la loi du 13 juillet 2011, ne revêt pas, en l'état des connaissances et des techniques, un caractère disproportionné au regard de l'objectif poursuivi ; [...]

Document 3 - Conseil d'Etat, Assemblée, 24 mars 2006, Société KPMG (extraits)

Quant au moyen tiré de la méconnaissance du principe de confiance légitime :

Considérant que le principe de confiance légitime, qui fait partie des principes généraux du droit communautaire, ne trouve à s'appliquer dans l'ordre juridique national que dans le cas où la situation juridique dont a à connaître le juge administratif français est régie par le droit communautaire ; que tel n'est pas le cas en l'espèce, dès lors que la directive du 10 avril 1984 relative à l'agrément des personnes chargées du contrôle légal des documents comptables, si elle affirme le principe selon lequel les personnes qui effectuent un contrôle légal doivent être indépendantes, se borne à renvoyer aux États membres le soin de définir le contenu de cette obligation ; que le moyen tiré de la méconnaissance du principe invoqué est, par suite, inopérant ;

Quant au moyen tiré de l'application du code de déontologie aux situations contractuelles en cours :

Considérant qu'une disposition législative ou réglementaire nouvelle ne peut s'appliquer à des situations contractuelles en cours à sa date d'entrée en vigueur, sans revêtir par là même un caractère rétroactif; qu'il suit de là que, sous réserve des règles générales applicables aux contrats administratifs, seule une disposition législative peut, pour des raisons d'ordre public, fût-ce implicitement, autoriser l'application de la norme nouvelle à de telles situations;

Considérant qu'indépendamment du respect de cette exigence, il incombe à l'autorité investie du pouvoir réglementaire d'édicter, pour des motifs de sécurité juridique, les mesures transitoires qu'implique, s'il y a lieu, une réglementation nouvelle ; qu'il en va ainsi en particulier lorsque les

règles nouvelles sont susceptibles de porter une atteinte excessive à des situations contractuelles en cours qui ont été légalement nouées.

Document 4 - Cour de cassation, Chambre civile 1, 10 juillet 2014, n°2012-29.637

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Toulouse, 15 novembre 2011) que Lidia X..., 7 ans, s'étant grièvement blessée en tombant depuis une structure tubulaire qu'elle avait escaladée, située sur une aire de jeux réservée à la clientèle d'un restaurant, sa mère, Mme X..., a assigné la société Ammara, exploitante du restaurant, et l'assureur de cette dernière, la société Areas dommages, en réparation du préjudice subi tant par sa fille que par elle-même ;

Attendu que Mme X... fait grief à l'arrêt attaqué de la débouter de ses demandes de condamnation, alors, selon le moyen :

1°/ que l'exploitant d'une aire collective de jeux doit apposer sur ou à proximité de chaque équipement un affichage comportant les mentions d'avertissement des utilisateurs et des personnes assurant leur surveillance sur les risques liés à son utilisation ; qu'en l'espèce, il appartenait à la société Ammara d'afficher, sur ou à proximité de la structure de jeux, un panneau avertissant les enfants et leurs parents de l'interdiction d'escalader la structure de jeux et du risque de chute ; qu'en retenant le contraire, pour écarter tout manquement de la société Ammara à son obligation de sécurité qui soit à l'origine de la chute de Lidia X... depuis les tubes porteurs de la structure de jeux, au motif inopérant que le « rappel » de cette interdiction était inutile dès lors qu'était exigée la surveillance des parents, non informés de cette interdiction, la cour d'appel a violé l'article 2 et le 1 de l'annexe du décret n° 96-1136 du 18 décembre 1996, ensemble l'article 1147 du code civil ;

2°/ que les parties d'équipements élevées d'aires collectives de jeu doivent être correctement protégées pour éviter le risque de chute accidentelle ; qu'en l'espèce, où il résulte de ses constatations que la jeune Lidia s'est blessée en chutant depuis le haut de la structure de jeux, la cour d'appel qui a cependant retenu l'absence de manquement de la société Ammara à son obligation de sécurité qui soit à l'origine de l'accident pour exclure toute responsabilité de sa part a violé l'article l.d) de l'annexe au décret n° 94-699 du 10 août 1994, ensemble l'article 1147 du code civil ;

3°/ que les aires collectives de jeux doivent être conçues, implantées, aménagées, équipées et entretenues de manière à ne pas présenter de risques pour la sécurité et la santé de leurs usagers dans le cadre d'une utilisation normale ou raisonnablement prévisible ; qu'en l'espèce, l'arrêt attaqué constate que les sociétés Ammara et Areas ont reconnu l'existence de dispositifs « antigrimpe », dont n'était pas équipée la structure litigieuse, destinés à empêcher que les enfants utilisateurs n'escaladent les structures de jeux par l'extérieur ; qu'en affirmant toutefois péremptoirement, sans le caractériser, que l'escalade par Lidia X... des tubes porteurs de la structure, au cours de laquelle elle a chuté, était imprévisible, pour exclure toute responsabilité de l'exploitant de l'aire de jeux, la cour d'appel, qui n'a pas tiré les conséquences légales de ses propres constatations desquelles il s'évince qu'une telle utilisation, quoiqu'anormale, était raisonnablement prévisible pour le restaurateur, a violé l'article 2 du décret n° 96-1136 du 18 décembre 1996, ensemble l'article 1147 du code civil ;

4°/ que le fait, même fautif, de la victime constitue une cause d'exonération seulement partielle pour celui qui a contracté une obligation déterminée de sécurité ; qu'en l'espèce, en exonérant la société Ammara de toute responsabilité envers Lidia et sa mère, du fait de l'accident dont la fillette a été victime en chutant de la structure de jeux mise à sa disposition par le restaurateur, pour les fautes que l'enfant et sa mère auraient commises, la cour d'appel a violé les articles 1147 et 1148 du code civil ;

Mais attendu que l'arrêt, après avoir énoncé à bon droit qu'il incombait à la société Ammara, tenue d'une obligation de sécurité, d'établir qu'elle avait agi avec la diligence et la prudence nécessaires pour prévenir la survenance d'accidents à l'occasion de l'utilisation normale de la structure de jeu, relève, d'une part, que l'aire de jeux était conforme à la réglementation en vigueur et qu'il n'était pas justifié d'une réglementation imposant qu'une telle structure de jeu, conçue pour prévenir toute chute « puisque tous les cheminements normaux, y compris le toboggan, étaient clos et qu'aucune défectuosité n'avait été constatée » fût dotée d'un dispositif "anti-escalade" et "anti-chute", et constate, d'autre part, qu'une pancarte était affichée sur la porte commandant l'accès à l'aire de jeux supportant cette inscription : Aire de jeux réservée à la clientèle. Son utilisation se fait obligatoirement sous la surveillance des parents » ; que la cour d'appel ayant constaté que la chute de la victime qui avait fait un usage anormal de la structure de jeu était intervenue alors que l'enfant était sans surveillance, a pu déduire de ces constations et énonciations que la société Ammara n'avait pas manqué à son obligation de sécurité ; que le moyen, qui manque en fait en sa quatrième branche, n'est pas fondé pour le surplus ; [REJET]

Document 5 - Cour de cassation, Chambre commerciale, 29 janvier 2013, n°11-23.676 (extraits)

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Montpellier, du 17 mai 2011), que les sociétés Castes industrie et Seeb, après avoir été en relations d'affaires pendant deux ans, ont conclu en février 1999 une convention de distribution et de licence de marque accordant à la seconde une exclusivité de vente dans un secteur déterminé, pour une durée initiale de 2 ans, tacitement renouvelable par période d'un an ; qu'ayant appris que l'intégralité du capital de la société Seeb était, à la suite d'une cession totale, détenue par un actionnaire unique et que cette situation avait entraîné un changement de dirigeant social, la société Castes industrie a entendu mettre un terme au contrat en décembre 2007 ; qu'estimant que cette brusque résiliation était fautive, la société Seeb l'a fait assigner en paiement de dommages-intérêts ; [...]

Attendu que la société Castes industrie fait [...] grief à l'arrêt [d'avoir accueilli cette demande], alors, selon le moyen :

1°/ que pour condamner la société Castes, la cour d'appel a retenu que la société Seeb n'avait bénéficié que d'un préavis de 5 mois effectifs ; qu'en ne recherchant pas si le préavis en cours n'avait pas été rompu par la société Seeb elle-même, qui avait de son propre chef cessé de passer commande à la société Castes et saisi, le 5 mai 2008, le tribunal de commerce de Rodez, tandis que la société Castes avait de son côté maintenu son offre d'approvisionnement aux conditions habituelles, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard de l'article L. 442-6-1-5° du code de commerce ;

2°/ que le préjudice consécutif à la rupture abusive d'une relation commerciale établie s'établit à la perte de marge à raison de l'absence ou de l'insuffisance du préavis ; qu'en retenant que la société

Seeb n'avait bénéficié, à compter du 13 décembre 2007, que de 5 mois de préavis, tout en constatant qu'elle avait continué à utiliser la marque de la société Castes jusqu'au 11 juin 2008, la cour d'appel n'a pas tiré les conséquences légales de ses propres constatations et a violé l'article L. 442-6-1-5° du code de commerce ;

Mais attendu, d'une part, que l'adéquation du préavis écrit qui est consenti, tenant compte de la durée de la relation commerciale, s'apprécie à la date à laquelle l'auteur de la rupture notifie son intention d'y mettre fin; qu'ayant relevé qu'après dix ans de relation commerciale établie, la société Castes avait notifié à la société Seeb la caducité de la convention les liant, par une lettre reçue le 13 décembre 2007, lui demandant à compter de ce jour de ne plus faire usage ni du logo ni de la marque sous licence, tout en lui proposant de maintenir les conditions d'achats et de règlements, à titre provisoire, dans l'attente d'une rencontre entre les parties, ce dont il se déduisait qu'inexistant à l'égard de l'usage de la marque, le préavis demeurait incertain à l'égard des conditions d'approvisionnement à la date de notification de la rupture, la cour d'appel, qui n'était pas tenue de procéder à une recherche que ces constatations rendaient inopérantes, a caractérisé l'insuffisance du préavis reprochée à l'auteur de la rupture;

Et attendu, d'autre part, qu'ayant constaté que l'offre de maintenir les conditions d'approvisionnement avait cessé au bout de cinq mois après notification de la rupture, ce qui établissait le caractère effectif de cette dernière, et relevé qu'en dépit de la demande de cessation immédiate d'usage de la marque notifiée en décembre 2007 la société Seeb n'avait obtempéré qu'en juin 2008, ce dont il ne se déduisait aucune poursuite de la relation commerciale jusqu'à cette date, la cour d'appel a justement retenu que la période de cinq mois correspondant au maintien effectif et provisoire de la relation commerciale établie devait être imputée sur le délai de préavis jugé nécessaire ; [...]

PAR CES MOTIFS: REJETTE le pourvoi;

Document 6 - Cour de cassation, Chambre sociale, 25 novembre 2015, n°14-24.144 (extraits)

Attendu, selon l'arrêt attaqué, que M. X... a été engagé par la société Air Inter en qualité de personnel navigant stagiaire ; que son contrat de travail a été repris par la société Air France qui l'a promu en 2000 au poste de chef de cabine première classe sur les vols long-courrier ; que le 24 avril 2006, alors qu'il partait rejoindre son bord pour un vol, il a été pris d'une crise de panique qui a donné lieu à un arrêt de travail ; qu'il a saisi le 19 décembre 2008 la juridiction prud'homale aux fins de condamnation de son employeur à lui payer des dommages-intérêts pour manquement à son obligation de sécurité après les attentats du 11 septembre 2001 ; qu'il a été licencié le 15 septembre 2011 pour ne pas s'être présenté à une visite médicale prévue pour qu'il soit statué sur son aptitude à exercer un poste au sol ;

Sur le premier moyen :

Attendu que le salarié fait grief à l'arrêt de le débouter de sa demande de dommages-intérêts, alors, selon le moyen :

1°/ que l'employeur tenu à une obligation de sécurité de résultat prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs en mettant en place notamment des actions de prévention des risques professionnels ; qu'en s'abstenant de rechercher, comme elle y était pourtant invitée, si la société Air France avait mis en place un suivi psychologique de M. X..., témoin des attentats du 11 septembre 2001, durant les semaines et les

mois qui ont suivi cet événement afin de prévenir les troubles consécutifs à un état de stress posttraumatique, la cour d'appel a violé l'article L. 4121-1 du code du travail ;

2°/ que l'employeur tenu à une obligation de sécurité de résultat prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs en mettant en place notamment des actions de prévention des risques professionnels ; qu'en s'abstenant de rechercher, comme elle y était pourtant invitée, si la société Air France avait proposé individuellement à M. X... un debriefing au moment de son arrivée en France après les attentats du 11 septembre 2001 afin de prévenir les troubles consécutifs à un état de stress post-traumatique, la cour d'appel a violé le texte susvisé ;

3°/ que l'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs qui comprennent des actions de prévention des risques professionnels ; qu'il doit prendre l'initiative de ces mesures sans que son obligation soit soumise à la demande des salariés, a fortiori en souffrance mentale ; qu'en se fondant sur le fait que M. X... n'aurait pas signalé son mal être et sollicité de l'aide de la société Air France pour écarter toute méconnaissance de l'obligation de sécurité de résultat de cette dernière, la cour d'appel a violé l'article L. 4121-1 du code du travail ;

4°/ que l'exposant faisait valoir que la société Air France avait omis de mentionner le risque de stress post-traumatique dans le document unique d'évaluation des risques ; qu'en délaissant ce moyen à même d'établir la violation de l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur, la cour d'appel a privé sa décision de motifs en méconnaissance de l'article 455 du code de procédure civile ;

5°/ que les juges sont tenus de préciser les pièces sur lesquelles ils se fondent pour justifier leur décision ; qu'en affirmant sans préciser de quelle pièce elle a tiré cette assertion que M. X... avait déclaré avoir signalé le cas d'une hôtesse en état de détresse à l'infirmière présente lors de son retour à Roissy après les attentats du 11 septembre 2001, quand il avait toujours soutenu sans être démenti ne pas connaître la fonction des membres du personnel présent, la cour d'appel a privé sa décision de motifs en méconnaissance de l'article 455 du code de procédure civile ;

Mais attendu que ne méconnaît pas l'obligation légale lui imposant de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, l'employeur qui justifie avoir pris toutes les mesures prévues par les articles L. 4121-1 et L. 4121-2 du code du travail;

Et attendu qu'appréciant souverainement les éléments de fait et de preuve qui lui étaient soumis et procédant aux recherches qui lui étaient demandées, la cour d'appel a constaté, d'une part que l'employeur, ayant pris en compte les événements violents auxquels le salarié avait été exposé, avait, au retour de New-York le 11 septembre 2001, fait accueillir celui-ci, comme tout l'équipage, par l'ensemble du personnel médical mobilisé pour assurer une présence jour et nuit et orienter éventuellement les intéressés vers des consultations psychiatriques, d'autre part que le salarié, déclaré apte lors de quatre visites médicales intervenues entre le 27 juin 2002 et le 18 novembre 2005, avait exercé sans difficulté ses fonctions jusqu'au mois d'avril 2006 ; qu'ayant relevé que les éléments médicaux produits, datés de 2008, étaient dépourvus de lien avec ces événements dont il avait été témoin, la cour d'appel a, par ces seuls motifs, propres et adoptés, dont elle a pu déduire l'absence de manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat, légalement justifié sa décision ; [...]

Document 7 - L'insaisissabilité de droit de la résidence principale de l'entrepreneur individuel : une réforme insaisissable ?, Daniel BERT, Safia KHERBOUCHE, Revue trimestrielle de droit commercial 2016 p. 241 (extraits)

Partant du principe que la théorie de l'unicité du patrimoine constituait un frein à la liberté d'entreprendre, dans la mesure où l'entrepreneur individuel répond de ses dettes professionnelles sur l'ensemble de son patrimoine, le législateur promeut depuis une trentaine d'années des dispositifs tendant à limiter le risque entrepreneurial.

Si l'impératif de protection du chef d'entreprise et de sa cellule familiale est louable, il semble que les réformateurs se soient arrêtés au beau milieu du gué.

Le pouvoir exécutif n'a de cesse de faire croire aux entrepreneurs individuels qu'ils « pourront désormais entreprendre sans risque », pour reprendre les mots d'un auteur. L'instauration de l'EIRL visait ainsi, de l'avis de ses promoteurs, à remédier au « scandale [sic] qui voulait qu'un artisan, un commerçant, un professionnel libéral ou un agriculteur puisse, après un revers professionnel, perdre l'ensemble de ses biens personnels et se retrouver littéralement à la rue, ruiné, sans possibilité de rebondir ». Chacun sait néanmoins combien l'efficacité de la protection qu'ils permettent est contrariée par la renonciation aux mesures dérogatoires ou par la prise de certaines sûretés. La confiance des créanciers reposant sur l'assiette de leur droit de gage, il n'est plus à démontrer que la revendication de mesures tendant à limiter le risque entrepreneurial constitue un frein à l'accès au crédit.

Le législateur, quant à lui, empile les dispositifs de protection sans aucune vue d'ensemble (EURL, SASU, déclaration d'insaisissabilité, fiducie, EIRL, etc.) et procède aux ajustements des dispositifs par petites touches successives, rendant l'ensemble difficilement lisible par les praticiens du droit. Ainsi, à peine l'encre de la loi de modernisation de l'économie - réformant en profondeur la déclaration d'insaisissabilité - fût-elle sèche, que le législateur franchît le Rubicon, en instaurant l'EIRL, véritable patrimoine professionnel d'affectation. Il convient d'ailleurs de rappeler que le projet de loi instaurant le dispositif de l'EIRL devait, dans sa version initiale, sonner le glas de la déclaration d'insaisissabilité. Elle ne doit finalement son salut qu'à la sagesse des sénateurs qui considéraient que « le législateur doit veiller à donner aux entrepreneurs la liberté de choisir eux-mêmes la forme de protection ou la forme d'exercice professionnel qui leur convient le mieux ». Cet empilement de textes, cet enchevêtrement de dispositifs, s'accorde mal avec l'idée d'une simplification du droit. [...]

Document 8 - Quand la sécurité juridique se perd dans l'analyse économique, Tatiana SACHS, Droit social n°12 du 17 décembre 2015 p. 1019 (extraits)

À la fois pléonasme et objectif qui tourne à l'obsession, la sécurité juridique assume un rôle particulier dans le droit. Elle lui est consubstantielle... et pourtant il faut sans cesse la rechercher. Aussi la sécurité juridique apparaît-elle comme un horizon toujours souhaité et inatteignable. Car, chacun le sait, les voies de la sécurité juridique sont complexes, faites de contraintes et de contradictions. C'est dans la tension entre des moyens parfois antinomiques que se dessinent les voies de la sécurité juridique. Assumer cette tension, ne pas l'aplanir, est un impératif. La perdre, c'est renoncer au qualificatif « juridique » accolé au substantif « sécurité ». Les récentes manifestations de l'exigence de sécurité juridique en droit du travail témoignent de ce risque.

Aujourd'hui, plus que jamais, la sécurité juridique est érigée en clé de voûte du droit économique, en particulier du droit du travail. Ainsi, au sein du lexique qui marque les orientations de la refondation du droit du travail, le gouvernement offre une place de choix au verbe « sécuriser ». Le dossier de

presse diffusé par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social va jusqu'à affirmer que « sécuriser les entreprises pour leur permettre de se développer » constitue l'une des deux fonctions du droit du travail, voire « un principe fondamental » du droit du travail. Le passé récent offre également une illustration de la prégnance de ce « souci contemporain ». Dans sa décision du 5 août 2015 portant sur la loi pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances (dite « loi Macron »), le Conseil constitutionnel considère « [qu']assurer une plus grande sécurité juridique et favoriser l'emploi en levant les freins à l'embauche » constitue « des buts d'intérêt général ». Que la sécurité juridique soit envisagée comme un but d'intérêt général n'est pas inédit. Toutefois, alors que les requérants n'hésitent pas à invoquer la sécurité juridique - mieux un « principe de sécurité juridique » - les Sages ne se réfèrent que très rarement à la sécurité juridique, lui préférant ses déclinaisons, telles que l'accessibilité ou l'intelligibilité de la loi. Aussi, cette évocation de la sécurité juridique ne passe-t-elle pas inaperçue. À n'en pas douter, le Conseil constitutionnel s'est montré perméable aux arguments portés par de nombreux ouvrages et rapports aux termes desquels l'insécurité juridique constitue l'un des maux du droit du travail et plus encore de la situation de l'emploi en France. [...]

Conscients que toute incertitude ne peut être bannie, les auteurs opèrent implicitement une distinction entre une incertitude insurmontable, avec laquelle il faut composer, et l'incertitude inacceptable, qui peut être jugulée. L'incertitude juridique, créée par l'intervention des juges, appartiendrait à la seconde catégorie. Aussi convient-il de l'éradiquer, en cantonnant l'intervention du juge.

Depuis plusieurs années, les procédés se sont multipliés pour atténuer le rôle du juge. Certains visent à restreindre l'accès au juge. D'autres tendent à limiter son office. Les exemples ne manquent pas. À n'en pas douter, la tentative d'instauration de barèmes d'indemnisation se situe dans cette perspective [...]. Un autre type de mesures mérite d'être signalé : celles qui visent à confronter la légitimité des autorités chargées de l'application du droit - en particulier les juges - avec celle de ceux qui ont édicté les règles : le législateur et les partenaires sociaux. [...]

Si la sécurité juridique suppose une fixité de la règle, pareille stabilité connaît nécessairement des limites. Certaines sont inhérentes au fonctionnement même du droit, qui requiert une part de souplesse, une « nécessaire flexibilité ». Cette flexibilité du droit a clairement été assumée par les juridictions nationales et internationales, les mêmes qui pourtant reconnaissent l'impératif de sécurité juridique. Ainsi la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH), qui a grandement contribué à l'émergence de l'impératif de sécurité juridique, estime que l'exigence de prévisibilité de la loi n'est pas violée si dans l'énonciation des règles des « formules plus ou moins précises » sont utilisées, car « le droit doit savoir s'adapter aux changements de situation ».

Au fond, la reconnaissance doctrinale et judiciaire croissante de l'impératif de sécurité juridique s'accompagne d'une mise en avant de sa nécessaire relativité et d'une exigence de conciliation entre stabilité et adaptabilité de la règle. La première ne saurait donc être un objectif absolu. Dans cette quête d'un équilibre entre fixité et flexibilité, la doctrine comme les juges se tournent vers le standard du raisonnable : « Il s'agit de préserver une sécurité juridique raisonnable, telle que l'on peut légitimement l'attendre de la loi ou des conventions ». Cette quête d'un équilibre qui se trouve au cœur de l'exigence de sécurité juridique peut varier selon les branches du droit concernées. À y

regarder de plus près, cette tension entre fixité et flexibilité se joue à un double niveau : celui du contenu des normes d'une part, celui de l'évolution des normes dans le temps d'autre part. [...]

Certains voudraient voir dans la négociation collective l'outil de dépassement des tensions entre nécessaire adaptation et stabilité. Moyen par lequel les acteurs sociaux, et notamment les acteurs de l'entreprise, se donnent leurs propres règles, la convention collective est adaptée à leurs attentes. Adaptée, elle est destinée à rester stable. Ce faisant, la sécurité juridique provient du caractère adapté de la règle [...]. Pour autant, soumettre à l'ingénierie des acteurs la confection des règles peut conduire à une méconnaissance d'autres aspects de la sécurité juridique. Une telle ingénierie ne garantit en rien la simplicité des règles. De surcroît, elle conduit à une perte de généralité, à un abandon de l'égalité. Conçue au regard des intérêts conjoncturels et contextuels, la règle de droit peut se dissoudre dans l'instabilité matérielle des situations factuelles. Consensuelle, elle n'en devient pas cependant permanente mais risque au contraire d'être soumise à un processus constant et itératif de correction. [...]

Qu'en est-il lorsque l'exigence de sécurité juridique se trouve mêlée à des considérations économiques ? La réponse est malaisée. L'analyse de la décision du Conseil constitutionnel du 5 août 2015, relative à la loi Macron, peut toutefois livrer quelques pistes. Le Conseil constitutionnel y affirme « [qu']assurer une plus grande sécurité juridique et favoriser l'emploi en levant les freins à l'embauche » sont « des buts d'intérêt général ». Une telle affirmation, à laquelle certes le Conseil constitutionnel n'a pas voulu donner d'importance dans les commentaires qui accompagnent la décision, est loin d'être anodine. Non seulement le Conseil constitutionnel s'empare de la sécurité juridique en elle-même, mais qui plus est cette dernière se trouve considérée comme un but d'intérêt général. Peut-être peut-on y voir un pas vers une consécration constitutionnelle de la sécurité juridique [...].

Exemple de traitement du sujet

La sécurité constitue une notion appréhendée sous des aspects bien différents par le droit. Elle est fréquemment invoquée pour appuyer l'édiction de normes nouvelles mais la pesanteur du cadre normatif est dans le même temps régulièrement dénoncée. L'incertitude, jusque dans l'application de la règle, n'est pas tolérée mais la complexité de la règle est également pointée. Cette aversion à l'aléa conduit de fait à préciser la règle de droit au risque de la complexifier (*les termes de ce débat sont explicités dans le document n°8*).

Dans le contexte de l'entreprise s'ajoute l'impact de la contrainte que constitue la sécurité sur sa compétitivité. Pour autant, l'entrepreneur s'efforce de réduire les zones d'incertitude en recherchant une plus grande sécurité dans les relations avec ses partenaires.

La sécurité apparaît ainsi comme une notion ambivalente pour l'entreprise, constituant tout à la fois un facteur de contrainte (I) et une condition pour assurer sa pérennité (II).

I – La sécurité, facteur de contrainte pour l'entreprise

La sécurité constitue une contrainte pour l'entreprise, imposée par la loi, qu'il s'agisse de son propre fonctionnement ou de ses relations avec des tiers.

A – La sécurité, contrainte dans le fonctionnement interne de l'entreprise

La sécurité concerne pour une bonne part l'organisation du travail. Peuvent par exemple être abordés : la protection de l'intégrité physique du salarié par l'employeur ; l'établissement d'un document unique d'évaluation des risques ; la mise en place d'un CHSCT dans les entreprises de plus de 50 salariés ; la mise en place de moyens de surveillance (caméras sur le lieu de travail...) ; le droit de retrait du salarié ; les conditions de rupture du contrat de travail afin de sécuriser le salarié....

La sécurité concerne également les données recueillies par l'entreprise : déclarer à la CNIL des fichiers permettant de conserver des informations personnelles sous la forme de données informatiques ; assurer la sécurité de ces données...

B – La sécurité, contrainte dans les relations avec les partenaires de l'entreprise

Par exemple, la conclusion d'un contrat par voie électronique obéit à des règles visant à sécuriser le consentement donné par le cocontractant (double-clic, communication préalable des conditions générales et techniques).

L'objectif de sécurité apparaît également quant à l'activité même de l'entreprise. Peuvent ainsi être abordées par exemple : l'obligation d'information précontractuelle ; l'obligation de sécurité ; la responsabilité extracontractuelle ; la responsabilité du fait des produits défectueux.

II – La sécurité, condition de pérennité de l'entreprise

La recherche de sécurité constitue souvent un impératif pour l'entrepreneur qui va recourir à la voie conventionnelle pour baliser ses relations avec des tiers dans le temps. Cet objectif constitue également une revendication que l'entreprise peut opposer au pouvoir réglementaire, voire au législateur, au nom de la sécurité juridique.

A – La recherche de sécurité par la voie conventionnelle

Afin de réduire l'incertitude liée aux aléas de la vie économique, l'entrepreneur va chercher à sécuriser son environnement en mobilisant différents outils contractuels selon l'objectif recherché : clauses d'indexation pour faire face à une dépréciation de la monnaie ; sûretés réelles et personnelles pour garantir le paiement.

S'agissant de son activité elle-même, l'entrepreneur va chercher à stabiliser ses relations avec certains tiers : contrat de franchise, contrats de distribution. Outre l'encadrement de la relation juridique, la protection va jusqu'à une garantie contre la rupture abusive des négociations commerciales.

La recherche de sécurité et de protection des intérêts de l'entreprise peut porter également sur la rupture du contrat de travail : clause de non-concurrence, obligation de confidentialité après la rupture du contrat. Il peut s'agir aussi d'éviter le contentieux ultérieur en recourant à la rupture conventionnelle.

L'entrepreneur peut enfin chercher à protéger son patrimoine : création d'une personne morale (ex : contrat de société)... Dans le cas d'une société, il peut aussi s'agir de sécuriser la détention du capital, soit par des clauses statutaires (agrément), soit par des conventions extrastatutaires (pacte de préférence).

B – L'exigence de sécurité quant à l'environnement juridique de l'entreprise

La sécurité juridique consiste essentiellement à protéger les situations juridiques acquises contre des remises en cause. Ceci justifie le principe de non-rétroactivité de la loi sauf si celle-ci est motivée par l'intérêt général.

Le Conseil d'État en a fait un principe général du droit qui impose le cas échéant au pouvoir réglementaire de prévoir les mesures transitoires pour ne pas porter une atteinte excessive aux situations contractuelles en cours (CE Ass., 24 mars 2006, Société KPMG).

Du point de vue de l'entreprise, la sécurité juridique passera essentiellement par la liberté du commerce et de l'industrie, qui peut connaître des atteintes. Le Conseil constitutionnel, s'agissant du contrôle de la loi, vérifie qu'il n'y a pas d'atteinte disproportionnée à cette liberté au regard de l'objectif poursuivi ; quant à la remise en cause de droit acquis, le contrôle consiste là aussi à s'assurer de la proportionnalité de la règle.

Annexe 3 - Exemple de sujet option A: cas Proservices

PROSERVICES est une importante entreprise de services du numérique. Créée en 1994, elle déploie ses activités autour de trois pôles: conseil en management, développement de systèmes d'information ainsi que des services de gestion externalisée. Elle opère principalement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie. Son siège se situe à New York et elle emploie 120 000 personnes dans le monde.

L'entreprise dispose de nombreux atouts face à la concurrence. PROSERVICES possède tout d'abord un large portefeuille d'activités, ce qui lui permet de proposer une grande gamme de services à ses clients. Ces dernières années, l'entreprise s'est par ailleurs déployée sur de nouveaux marchés et secteurs géographiques afin d'augmenter ses revenus et de trouver de nouvelles opportunités de croissance. Enfin, elle a noué de nombreux partenariats avec des acteurs leaders des nouvelles technologies, ce qui lui a permis d'accroître son expertise et d'améliorer les services qu'elle propose à ses clients.

Malgré ces points forts, le principal problème que PROSERVICES doit affronter concerne ses revenus en comparaison de ceux dégagés par la concurrence. En 2016, alors que l'entreprise a dégagé \$15 milliards de chiffre d'affaire, ses principaux concurrents ont quant à eux respectivement généré \$85 et \$45 milliards de revenus. PROSERVICES ne dispose donc pas des mêmes capacités que ses concurrents en matière de développement de technologies et d'infrastructures.

Dans ce contexte sectoriel très compétitif, afin d'accélérer son développement, PROSERVICES met les bouchées double en matière de recrutement. L'entreprise a annoncé un vaste plan d'embauches de 4500 ingénieurs en Europe pour l'ensemble de l'année 2017. Les trois quart des postes concernent des jeunes diplômés ou des juniors ayant à leur actif moins de deux ans d'expérience. Aux côtés des consultants en systèmes d'information et nouvelles technologies, l'entreprise recherche des candidats maîtrisant les technologies liées à la relation client et au digital ainsi que celles liées au *big data* et à la cybersécurité.

Afin d'accéder à un vivier de candidats potentiels et d'optimiser son recrutement, l'entreprise a recours depuis plusieurs années à une politique de cooptation, qui consiste pour les collaborateurs de l'organisation à recommander une personne de son réseau pour un poste donné. Certaines entités du groupe ont ainsi pu effectuer l'année dernière 25% de leurs embauches grâce à ce procédé.

Vous analyserez les enjeux de ces pratiques de cooptation au sein de l'entreprise PROSERVICES.

Vous contextualiserez votre diagnostic par des apports théoriques et opérationnels afin de proposer des solutions accompagnant le déploiement de ces pratiques de cooptation.

Annexe 1 – PROSERVICES se frotte à la pénurie d'ingénieurs (adapté de Les Échos, 2014)

En quelques mots, tout est dit : « Les candidatures spontanées ? Ce temps-là est bel et bien révolu ! », s'exclame le directeur des ressources humaines de PROSERVICES. « Les diplômés, aujourd'hui, il faut les séduire, les convaincre, les conquérir », poursuit-il.

En dépit de sa notoriété grandissante auprès des jeunes diplômés, l'entreprise doit déployer des ruses de Sioux pour doubler ses concurrents - sociétés de services informatiques, cabinets de conseil et grandes entreprises - sur le marché en pénurie des ingénieurs. « Pour être attractif face à nos concurrents, il faut déployer deux fois plus d'efforts », glisse le DRH. Sur les 4500 embauches programmées en 2017 - dont 90 % en CDI -, 70 % des profils recherchés sont des jeunes ingénieurs réseaux, systèmes et télécoms, études & développement et, ce qui est encore plus rare, des spécialistes du digital, du cloud, du Big Data et de la cybersécurité. « Autant dire que le match est difficile, puisque l'Europe souffre d'un déficit chronique de formations scientifiques. En dépit des constats dressés année après année, la situation ne s'améliore pas. Pis, les étudiantes, dont on espérait un investissement dans cette voie, préfèrent le marketing ou la médecine! », s'agace le DRH.

Pour convaincre un jeune hésitant, l'entreprise de services du numérique refuse en revanche de faire monter les enchères. « Nos rémunérations sont dans la moyenne haute du marché, nous excluons toute surenchère pour conserver une politique salariale cohérente », prévient le DRH. « En revanche, nous insistons sur l'opportunité de missions à l'étranger et le prestige des clients. À peine arrivés, nos collaborateurs travaillent pour les plus grands». Au risque d'ailleurs de se faire piquer les meilleurs... Le turnover élevé des ingénieurs chez PROSERVICES - en particulier les 25-30 ans s'explique par leur transfert chez les clients. « Ils partent aussi, car ils ne souhaitent plus de mobilité géographique », confesse-t-il. Et optent pour un métier compatible avec la vie de famille.

Annexe 2 – La campagne de cooptation de PROSERVICES (adapté du site de PROSERVICES)

En tant que collaborateur de PROSERVICES, vous connaissez parfaitement nos objectifs, notre environnement économique et surtout notre culture d'entreprise. Alors qui mieux que vous pourrait porter haut nos valeurs et détecter nos futurs talents ?

Aujourd'hui nous avons besoin de vous pour nous aider à réaliser nos objectifs qui passent, comme vous le savez, par le recrutement d'hommes et de femmes comme Vous. Nous avons besoin de vous pour mener à bien notre campagne de cooptation !

Pour vous encourager dans cette voie, nous vous offrons l'opportunité de participer à un tirage au sort et de gagner un voyage en Australie. Nous récompenserons également ceux qui réaliseront le plus grand nombre de cooptations en leur offrant des lots high-tech (smartphones et ordinateurs portables).

Comment participer?

Pour coopter, c'est très simple, il vous suffit de jouer de votre réseau : famille, amis, camarades de promo, anciens collègues, etc... Tous sont potentiellement de nouveaux collaborateurs engagés, tout comme vous l'êtes.

Savoir-faire combiné au savoir-être, compétences techniques en informatique alliées à un sens aigu du service, toutes ces qualités sont recherchées par PROSERVICES. Alors maintenant, c'est à vous de jouer!

Soumettez les candidatures des heureux élus sur ce site, sur la page « Campagne de cooptation». Si un ou plusieurs d'entre eux correspondent aux profils, vous gagnez un ou plusieurs tickets virtuels et votre participation au jeu est validée.

N'oubliez pas, plus vous cooptez, plus vous augmentez vos chances de partir... en Australie!

Annexe 3 – La cooptation, un canal de recrutement efficace (adapté de pole-emploi.org)

Sonder son réseau, envoyer des mails à ses connaissances, informer sa sphère qu'on cherche du travail reste le premier réflexe de tout candidat. La recommandation constitue la plus vieille méthode de recrutement. Elle permet un véritable gain de temps pour le candidat comme pour l'entreprise.

Qui se ressemble s'assemble ? L'adage pourrait être vrai sur le marché du travail. Nombreuses sont les entreprises à opter pour des recrutements sur recommandation de la part de salariés en interne.

Ainsi, ils ont fait leurs études ensemble, ou ont collaboré dans la même entreprise. Ils partagent donc des valeurs et un réseau. Le salarié de l'entreprise connaît bien son homologue et sait qu'il va pouvoir s'adapter aux demandes et à l'ambiance de travail de sa nouvelle entreprise. Il le recommande alors à son nouvel employeur.

Si le principe est simple, son usage diffère selon les groupes. Chez Bird Office, qui gère la location de salles à destination des entreprises, on ne recrute que par cooptation. "Dans une start-up, le recrutement est encore plus déterminant que dans une grosse structure, car nous ne sommes pas nombreux, on ne peut vraiment pas rater son recrutement", assure son fondateur Arnaud Katz.

Il ne le cache pas : son entreprise va chercher certes des compétences, mais aussi un état d'esprit qui correspond à celui de sa structure. "La cooptation simplifie la mise en relation, l'entretien est mené avec beaucoup de bienveillance lorsque le candidat est recommandé", assure le fondateur.

Moteur commun

Le cabinet de conseil en innovation managériale Ethikconsulting mise lui aussi sur la cooptation dans ses recrutements. "Nous avons même embauché deux anciens clients à nous qui appréciaient notre manière de travailler, précise la fondatrice. Lorsqu'on travaille dans une même entreprise, on a besoin d'un moteur commun".

Les systèmes de recommandation se développent pour deux raisons principales : l'entreprise ne veut plus se tromper, surtout à l'ère de l'instantanéité où le recrutement ne peut plus durer six mois, tout comme les collaborateurs qui ne veulent plus commettre d'être dans le choix de leur emploi. "Pour eux, l'important reste d'être dans une entreprise où on va valoriser leur travail et où l'entente entre Pairs sera bonne", précise Isabelle Rey-Millet.

La course à la prime

Dans les grandes entreprises, l'implication des collaborateurs pour recommander est souvent moins importante que dans les petites structures. De nombreux groupes instaurent donc une prime à la cooptation.

Chez Capgemini, par exemple, on incite les collaborateurs à coopter à travers une large campagne visuelle, et une prime de plusieurs milliers d'euros. L'entreprise qui cherche notamment dans des secteurs en pénurie comme des développeurs, réalise ainsi près de 30% de ses recrutements via la cooptation.

Un système qu'elle a aussi développé dans le recrutement de ses stagiaires ou alternants. "Les jeunes notamment sont motivés par le système de cooptation et aident ainsi tant l'entreprise que d'anciens camarades d'écoles", explique la directrice du recrutement France, Camille Le Bras.

Selon Isabelle Rey-Millet, ce système ne peut fonctionner que si l'ADN de l'entreprise est fort, et que les salariés sont fiers d'y travailler. Camille Le Bras assure ne pas être confrontée à de mauvaises surprises, car "le salarié qui coopte va cibler dans son entourage une personne qui correspond aux attentes de l'entreprise, à son mode de fonctionnement, à ses valeurs".

Communautés actives

Monoprix a lancé une campagne interne pour recruter sur les métiers de bouche en pénurie, et offre 250 euros de prime pour le salarié qui coopterait une personne répondant au poste recherché.

"On craignait d'avoir un afflux de proposition, mais en un mois et demi, nous avons recruté deux personnes et obtenu six propositions, explique le chargé de recrutement, Adrien Servan. Ce n'est pas le montant de la prime qui influence, mais bien le fait qu'il n'y ait pas beaucoup de profils sur le marché".

Monoprix a d'ailleurs conditionné l'obtention de la prime à certaines modalités (pas plus de deux cooptations par an et par salarié, pas deux membres d'une même famille par magasin...)

Le groupe assure que ce système pourrait être transposable sur d'autres métiers support ou de direction en magasin, tous des profils pénuriques. "Mais il faudrait clairement augmenter le montant de la prime pour motiver les salariés sur des postes plus qualifiés et beaucoup plus techniques", précise le chargé de recrutement.

Trouver le bon équilibre

Chez les cadres, la cooptation est utilisée dans 37% des recrutements, selon la dernière étude Sourcing de l'Apec, mais n'est pas forcément l'unique vecteur, ni le plus efficace. La cooptation n'a qu'une place relativement faible et ne concerne que 7 à 8% des candidatures qui débouchent sur un emploi, contre 53% pour l'offre d'emploi. Ainsi, son rendement en matière de sourcing n'est que de 20% contre près de 63% pour une offre d'emploi.

Malgré tout, selon les secteurs, ce canal peut s'avérer très prometteur, comme dans la formation ou l'informatique. Elle perd de son efficacité dans les domaines de la construction et de la banque.

Pour Pierre Lamblin, directeur des études de l'Apec, il existe un travers dans le processus de cooptation, dans la mesure où les salariés pourraient avoir tendance à proposer des personnes issues de la même filière de formation.

Selon lui, il est nécessaire de conserver un juste équilibre, avec une pluralité de parcours, de compétences, d'origine de formations, pour que cela soit bénéfique au collectif. Une idée que partage Camille Le Bras de Capgemini : "la cooptation est un levier indispensable, mais ne peut pas être le seul et l'unique face à la diversité de métiers et de fonctions de l'entreprise".

Annexe 4 – La cooptation, booster de la rentabilité (adapté de rhinfo.com)

De nombreux problèmes existent en matière de recrutement :

- 13% des recrutements en CDI ne sont pas confirmés à l'issue de la période d'essai, le plus souvent à l'initiative du salarié (DARES, ministère du Travail, 2012).
- 36,1% des CDI sont rompus avant le premier anniversaire. Ce taux monte à 45,6% chez les salariés de moins de 24 ans (DARES, janvier 2015).
- 71% des DRH ont déjà fait une erreur de recrutement (étude Robert Half). 52% estiment qu'un recrutement inadapté cause une baisse de productivité chez les autres collaborateurs.
 27% pensent que cela pèse sur le moral des équipes.
- 1 recrutement sur 8 est perçu comme un échec et 50% des entreprises jugent leur processus de recrutement inefficace (étude de Development Dimension International).
- Une étude de Hay Group indique que le taux de turnover en entreprise en France pourrait dépasser les 15% d'ici 2018. Ce turnover augmenterait principalement dans les secteurs de la technologie et de la communication. Le phénomène impacte les finances de l'entreprise (coût de recrutement, de formation, frais d'intégration et perte de production), mais aussi le moral des salariés.

Les outils et méthodes d'optimisation du processus de recrutement existent. Parmi eux, il en est un, en particulier, qui combine efficacité, maîtrise des coûts et engagement des collaborateurs. La cooptation, puisque c'est d'elle qu'il s'agit, permet en effet un gain de temps, d'argent et de cohésion des équipes.

Un gain de temps tout d'abord. Une étude américaine de 2013 indiquait que les candidats recommandés étaient embauchés plus rapidement (29 jours, contre 39 jours pour un candidat issu d'un site d'offre d'emplois et 45 jours pour un candidat passé par un site d'entreprise dédié aux carrières).

Un gain d'argent ensuite. Un candidat coopté a été directement présenté aux RH par un collaborateur de l'entreprise. Nul besoin ici de faire appel à un prestataire extérieur pour le sourcing.

Un gain en termes de cohésion des équipes. La cooptation implique non seulement la RH, mais aussi le coopteur, qui s'est engagé en présentant une personne de son réseau, ainsi que le candidat à double titre. Elle permet également de structurer la mobilité interne, en dynamisant le principe de bourse à l'emploi très statique car souvent sans interaction directe avec le salarié.

Développer la cooptation dans l'entreprise, c'est donc :

• Réduire la perte des talents par la mobilité,

- Accéder à des talents non identifiés dans des délais courts (<15 jours)
- Réduire par 2 voire 4, le coût complet du recrutement (prestataires, coût RH interne, temps des managers, qualité et délai de recrutement...).
- Améliorer significativement son taux de réussite à l'intégration d'un candidat externe grâce à la valeur qualitative de la recommandation et du fort engagement constaté.

Annexe 5 – La critique des réseaux revisitée (adapté de Marchal, 2015)

Les réseaux de relations font l'objet d'analyses contrastées en sociologie. D'un côté, comme le montrent les travaux de Granovetter, les réseaux sont des ressources importantes dans la recherche d'emploi. Mais de l'autre, ils organisent la fermeture de l'accès à l'information qui est réservé aux seuls membres des réseaux à qui est ouverte la possibilité de postuler ou d'être pressentis. Ils conduisent ainsi à rejeter une grande masse de candidats démunis de relations, ou de « bonnes » relations, indépendamment des compétences qu'ils possèdent. Occasions de piston, d'allégeance et d'exclusion, les réseaux font l'objet d'une littérature très abondante aux États-Unis, montrant leur contribution au creusement des inégalités, à la ségrégation ethnique et sexuelle.

En prenant appui sur l'enquête OFER, nous avons pu donner une mesure de ces embauches qui ne passent pas par une mise en compétition. Elles représentent le tiers des 4000 procédures examinées, ce qui n'est pas négligeable. Ces situations sont dues, pour une bonne part, à la sollicitation de réseaux par les recruteurs, mais pas seulement. Elles sont aussi liées à des réembauches.

Le recours aux réseaux de relations n'engendre pas que des méfaits. Ce peut être un bon moyen de tisser des liens entre les deux parties du marché du travail, notamment pour les petites entreprises, des emplois difficiles à décrire, ou des personnes qui ne parviennent pas à se valoriser autrement. Les réseaux peuvent être mobilisés pour dire la compétence sans avoir à l'écrire et à la résumer, pour la faire valoir sur des registres personnels, familiaux, amicaux, moraux, qui n'ont pas leur place dans les correspondances à distance où ils sont perçus comme déplacés, voir illégitimes.

Les réseaux contribuent ainsi à dissiper les incertitudes sur les qualités des candidats, qui sont dispensés de passer d'innombrables tests et entretiens. Les intermédiaires personnels sont donc particulièrement sollicités lorsque offres et demandes d'emploi ne répondent pas aux standards habituels, sont difficiles à nommer, à faire rentrer dans des rubriques ou des nomenclatures existantes.

Annexe 4 - Exemples de sujet option B

Sujet 1: l'ENCM

L'ENCM – école nationale de comptabilité et management – est le premier centre francophone de formations à distance accessibles en ligne. Leader depuis plus de trente ans dans le domaine de la formation payante à distance, l'ENCM s'est lancée dans le développement de services en ligne et offre sur son site web diverses formations certifiantes, qualifiantes et diplômantes.

Une nouvelle formule est proposée pour la formation à distance diplômante MECF (Master d'Économie, Comptabilité et Finances) : tous les envois postaux et supports papier sont remplacés par des accès en ligne : *web*conférences en direct ou en podcast, cours numérisés téléchargeables en format pdf, applications corrigées, examens blancs, messagerie vidéo instantanée avec les enseignants. La direction de l'école vous interroge sur les modalités de commercialisation de cette nouvelle formule (dossier 1).

Face à l'enjeu stratégique que représente le développement de formations en ligne, le directeur de l'école, monsieur SAPIENZA, a décidé la refonte complète du site web de l'école (dossier 2).

Les deux dossiers sont indépendants et peuvent être traités dans un ordre indifférent.

DOSSIER 1 – Rentabilité et risque

Comme tous les établissements d'enseignement supérieur, l'ENCM est face à un enjeu majeur : le développement de services en ligne. Depuis le début des années 2000, il est entré dans la voie du digital avec des formations de type *blended learning* grâce à l'usage de la plateforme *Monweb*.

Aujourd'hui, l'ENCM s'engage pleinement dans le *e-learning* grâce à la création de formations diplômantes en ligne dans le cadre de la formation professionnelle continue. Cette initiative répond aux besoins de publics en activité ou en recherche d'emploi, souhaitant entreprendre une formation professionnelle diplômante.

La première formation de ce type est le Master MECF.

Travail à faire

À partir des annexes 1 à 4 :

- 1) Montrer l'intérêt de distinguer, pour une entreprise, les charges fixes des charges variables.
- 2) Présenter le compte de résultat différentiel de la formation Master MECF, exprimer le résultat en fonction du nombre d'inscrits et calculer le seuil de rentabilité (en nombre d'inscrits) de la formation.
- 3) Chiffrer l'impact de la suppression de l'accompagnement individualisé sur la structure de coûts et la rentabilité de la formation. Analyser l'intérêt d'une telle décision en prenant en compte ses aspects financiers et non financiers.

L'ENCM envisage d'accueillir 70 étudiants, sans supprimer l'accompagnement individualisé. À partir des annexes 1 à 5 :

- 4) Montrer l'impact d'une telle décision sur la structure de coûts et sur la rentabilité de la formation.
- 5) Analyser l'impact sur la structure de coûts et sur la rentabilité de la formation de chacune des décisions suivantes :
 - a. recours à la société EOL pour la surveillance des examens ;
 - b. recours à la société EOL pour la surveillance des examens et à une société d'affiliation.
- 6) Proposer une analyse globale de vos résultats.

DOSSIER 2 – Activation de dépenses de conception de site web

Afin de mettre en œuvre sa politique de développement de formations en ligne, l'ENCM a décidé la refonte complète de son site internet vieillissant.

Elle s'est adressée pour cela à la société de services informatiques 3R2 en juillet 2016. Le devis proposé pour le nouveau site web figure en annexe 6.

Le directeur de l'ENCM a demandé par ailleurs au responsable du département informatique de l'école si ce projet pouvait faire l'objet d'un développement en interne. Après étude, celui-ci a établi un cahier des charges, dont le détail est communiqué en annexe 7. Un entretien du directeur informatique avec Monsieur SAPIENZA figure en annexe 8.

Travail à faire

À l'aide des annexes 6 à 8 :

- 7) Rappeler le traitement comptable des dépenses relatives à l'acquisition ou la production de sites web ? La *nature* du site développé pour l'ENCM impacte-t-elle la comptabilisation des dépenses ?
- 8) Comparer le traitement comptable des dépenses de production de site avec celui des dépenses de production de logiciels (y compris les conditions à respecter et les méthodes comptables offertes par le règlement 2014-03).
- 9) Le directeur de l'école a choisi le développement du site en interne. Afin de préparer les travaux de comptabilisation du nouveau site web, présenter le calcul du coût de production de celui-ci pour les exercices 2016 et 2017.
- 10) Toutes les dépenses ont été comptabilisées par nature, et les prévisions de l'annexe 7 ont été respectées. Proposer les écritures comptables à enregistrer en 2016 et 2017.
- 11) Présenter les conséquences comptables dans l'hypothèse où le directeur choisirait l'acquisition auprès de la société 3R2.
- 12) À votre avis, le choix du directeur a-t-il été judicieux ?

Annexe 1 - Extrait du catalogue des formations de l'ENCM

Chaque étudiant reçoit un guide des parcours de formation lors de son inscription.

Tous les cours sont proposés à distance et en format papier : ils sont divisés en unités d'enseignement et envoyés une fois par mois pendant l'année universitaire. Il y a 8 envois dans l'année.

Quinze jours après chaque envoi, un devoir est à réaliser et à renvoyer dans la semaine pour être corrigé par un formateur de l'ENCM.

Quand une formation est diplômante, l'école propose aux étudiants une procédure d'inscription dans le centre d'examen le plus proche de son domicile.

Certaines formations sont proposées intégralement en *e-learning* pour un prix attractif. Il n'y a dans ce cas ni envoi de documents papier par l'ENCM, ni envoi de devoirs par les candidats. C'est le cas du Master MECF. Il comprend quatre modules, correspondant chacun à un domaine de compétences :

- Management;
- Comptabilité;
- Économie générale ;
- Finance d'entreprise.

Annexe 2 - Les dispositifs pédagogiques du Master MECF

L'inscription donne droit à plusieurs dispositifs pédagogiques :

- L'accès illimité aux contenus en ligne durant un an : les supports sont variés : cours « encapsulés », diaporamas power point animés, vidéos, livrets d'exercices en pdf, éléments d'auto-correction, forum administré par l'enseignant/e responsable de la matière.
- L'accompagnement individualisé: chaque stagiaire bénéficiera d'un accompagnement personnel sous la forme d'un crédit d'heures (une heure par matière). Cet accompagnement sera réalisé par l'enseignant/e responsable de la matière ou par un encadrant qu'il/elle aura désigné. Un tel recrutement ne poserait aucune difficulté.
- Les classes virtuelles : dans chaque matière, une classe virtuelle de deux heures sera organisée deux semaines avant chaque session d'examen (soit deux fois dans l'année). Il s'agit de cours diffusés en temps réel afin de répondre aux questions des stagiaires. Ces derniers enverront leurs questions à l'avance à l'enseignant afin d'utiliser au mieux le créneau de deux heures. Du fait de la redondance des questions et de leur recensement préalable, on considère qu'il n'y aucune limite de capacité pour les classes virtuelles.
- Les examens : chaque année, deux sessions d'examen sont organisées. La seconde session est une session de rattrapage. Au sein de chaque session, quatre épreuves d'une heure et demie sont prévues (une pour chaque matière). Les salles d'examen comprennent cinquante places assises. Il faut un surveillant par salle. Dans un premier temps, afin de limiter les charges, une seule salle d'examen sera ouverte pour une même épreuve.

À l'exception des examens, la formation MECF est intégralement réalisée à distance.

Annexe 3 - Le budget annuel

Le prix de l'inscription est fixé à 3500 €. L'école est exonérée de TVA.

Les dépenses annuelles comprennent :

- Des charges de personnel : il s'agit des rémunérations des intervenants et des surveillants d'examen (cf. annexe 4) ;
- Des dépenses en documentation, matériel et fournitures : 105 € TTC par stagiaire ;
- Des frais administratifs: participation aux dépenses de fonctionnement de l'ENCM de 30 000
 € (dont coût de la mise à disposition d'une salle d'examen de 50 places: 250 € par épreuve d'une heure trente);
- Des frais de communication et publicité : 10 000 € HT.

Au sein de de l'ENCM toutes les formations sont organisées et gérées comme des centres de profit. Par conséquent, les frais administratifs font l'objet d'une facturation interne.

Annexe 4 - Le mode de rémunération des intervenants du Master MECF

Les intervenants sont tous payés à l'heure ou à la mission (création et animation de module), aucun n'est mensualisé. Ainsi, on distingue :

- Le coût de la création et l'animation d'un module (hors accompagnement et classe virtuelle) : 750 € par an ;
- Le coût du fonctionnement pédagogique (accompagnement personnalisé et classes virtuelles): 75 € par heure;
- Le coût des surveillances d'examen : 15 € par heure.

Annexe 5 - Informations diverses

Prévisions

Pour la prochaine année universitaire, 70 personnes souhaiteraient intégrer le Master MECF.

Taux de réussite à la première session d'examen

Le taux de réussite moyen est de 60% à la première session. Les candidats non-admis à la première session se présentent à la seconde.

Offre de la société *EOL Exam on Line*

La société *EOL Exam on Line* propose aux établissements d'enseignement supérieur une prestation de surveillance d'examen à distance.

Le principe est le suivant : au moment de l'examen chaque candidat se connecte depuis chez lui (ou n'importe quel endroit connecté où il peut être isolé) à la plateforme sécurisée d'EOL. Il télécharge le sujet, puis compose en ligne tout en étant surveillé à distance par des surveillants, employés d'EOL, grâce à une webcam.

Le système :

- bloque toute autre utilisation de l'ordinateur qui sert à passer l'examen;
- bloque toute ouverture de page Internet autre que celles de l'examen;
- demande une identification par empreinte digitale;
- surveille visuellement par une *webcam* qui pointe une boule réfléchissante, pour une vision à 360°;
- enregistre les sons par un microphone;

- analyse le mouvement et la régularité de la performance;
- garde l'enregistrement de toute la session.

Ainsi, si l'étudiant reçoit un téléphone, parle avec quelqu'un d'autre, reçoit un message sous la porte, quitte la salle ou quoi que ce soit qui puisse influencer la séance d'examen, le logiciel identifiera la portion de l'enregistrement et un surveillant en sera avisé.

Le système enregistre les faits et gestes du candidat via la webcam, le micro, et l'écran de son ordinateur. L'enregistrement est visionné en différé par un expert de EOL qui s'assure du respect des conditions d'examen.

EOL facture 20 € HT par candidat pour une épreuve d'une heure trente (TVA à 20%).

Opter pour une telle offre permettrait à l'ENCM de ne plus organiser d'épreuve dans ses locaux.

Promotion des ventes

L'affiliation sur Internet est une technique marketing permettant à un site web annonceur (affilieur) de promouvoir ses produits ou ses services en proposant une rémunération à d'autres sites web éditeurs (affiliés) en échange d'un apport de ventes, d'inscriptions ou de trafic. La direction s'interroge sur le recours à une société d'affiliation pour promouvoir ses ventes. Cette décision permettrait de passer de 70 à 150 inscrits. La commission HT versée s'élèverait à 10% du chiffre d'affaires correspondant. Le taux de TVA sur cette commission est de 20%.

Annexe 6 - Devis de conception du site web de l'ENCM établi par 3R2

Désignation	PU HT	Taux TVA	Q	Total HT
Pack initial formations (analyse de l'existant, création de la base de données, configuration des modules et composants standards, charte graphique, gestion du nom de domaine)	28 000	20 %	1	28 000,00 €
Module gestion des examens Module Newsletters – e-mailing ciblé	4 500 3 000	20 % 20%	1	4 500,00 € 3 000,00 €

Les modules sont en option.

Le client peut souscrire la garantie « dépannage et sécurité intrusions » pour un supplément de 1 500 € HT.

Toute demande non prévue par le contrat initial fera l'objet d'un devis selon les conditions commerciales en vigueur.

Mode de règlement : 50 % à la signature du devis qui vaut acceptation, 50 % lors de la mise en service.

Annexe 7 - Cahier des charges du site web établi par le directeur informatique de l'ENCM (extrait)

Les fonctionnalités du site devront être déclinées en trois espaces :

- Espace public (présentation des formations, modalités de délivrance, tarifs, bulletin d'inscription, règlement en ligne)
- Espace privé: pour les étudiants inscrits et à jour de leurs règlements, les enseignants, les conférenciers occasionnels. Cours, QCM en ligne, applications et corrigés, visioconférences, gestion des examens.
- Espace administrateur : pour la direction de l'école et la petite communauté en charge de la gestion du site.

Cyber sécurité : le prestataire devra garantir la protection des données et se conformer aux normes en vigueur (ISO 27001 ou ISAE 2402).

1	,																																								,
١	ŀ	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	

Le département informatique de l'école est en mesure, selon son directeur, de réaliser le site en interne. Le directeur a chiffré les dépenses prévisionnelles :

Phases	Période	Montant des dépenses
Conception : étude préalable et définitions	Octobre 2016	1 500,00 €
Conception : analyse fonctionnelle	Novembre 2016	2 000,00 €
Développement : analyse organique (maquettage, programmation, paramétrage, tests et jeux	Décembre 2016	3 500,00 €
d'essais)	Janvier 2017	2 500,00€
Développement : acquisition du nom de domaine	Février 2017	500,00€
Développement : documentation technique	Février 2017	1 800,00 €
Déploiement : reprise des données, manuels d'autoformation, guides d'utilisation	Mars 2017	2 200,00 €
Formation des utilisateurs	Avril 2017	2 000,00 €

L'école est exonérée de TVA en application de l'article 261-4-4 du code général des impôts.

Annexe 8 - Entretien avec le directeur de l'ENCM

Cet échange a été réalisé le 5 août 2016.

Le directeur informatique : monsieur Sapienza, pour quelle raison souhaitez-vous mettre en place un nouveau site web ?

Monsieur Sapienza, directeur de l'école : l'école souhaite faire évoluer son modèle de formation à distance et généraliser la dématérialisation de tous les supports. Le site web actuel permet de délivrer des informations sur le catalogue de formations, les modalités de certification et l'inscription en ligne. Notre site actuel date de 2011, il est donc indispensable de le remanier en profondeur.

Sujet 2: PALETTES-BOIS

L'entreprise Palettes-Bois, située en Bretagne, est une entreprise de menuiserie industrielle qui fabrique des palettes en bois pour le transport et l'entreposage de marchandises. Elle est spécialisée, plus particulièrement dans deux modèles différents par la taille (les palettes moyennes PM et les palettes grandes PG) qui sont produits en séries. L'entreprise accepte néanmoins certaines commandes spéciales.

PREMIER DOSSIER

Le processus de fabrication, très simple, est le suivant :

- Des planches sortant des scieries à l'état brut sont achetées à différents fournisseurs et ne sont pas stockées avant utilisation.
- Les planches brutes sont dégauchies (afin de les rendre droites) puis découpées aux dimensions utiles (deux longueurs à savoir des planches PL pour petite longueur et GL pour grande longueur) dans un atelier n°1. Dans chaque planche brute, compte tenu de la perte due au dégauchissage et au découpage, l'entreprise obtient normalement 18 planches PL ou 16 planches GL.
- Les planches découpées sont ensuite assemblées dans l'atelier 2 sans stockage en fonction des ordres de fabrication. Les planches PL servent pour la fabrication des palettes PM et les planches GL sont utilisées pour les palettes PG. Lors de l'assemblage, il faut six planches PL pour une palette PM et huit planches GL pour une palette PG.
- Les palettes standard sont stockées dans un magasin avant d'être livrées aux clients. Les commandes spéciales sont directement livrées aux clients.

Vous intervenez au mois de mars N. L'entreprise a été obligée de recourir à des intérimaires car la production a été plus soutenue que prévue. L'entreprise ne tient pas compte de la sciure de bois occasionnée par le processus de production puisque celle-ci n'est pas vendue.

Partie 1 – Le contrôle budgétaire

1.1 Positionner le contrôle budgétaire au regard du contrôle de gestion.

Partie 2 – Les écarts sur charges

À partir des annexes 1 à 4 :

- 1.2 Établir les fiches de coûts unitaires préétablis des palettes PM et PG.
- 1.3 Présenter un tableau comparatif pour les palettes PM et PG ; pour chaque élément de coût, vous déterminerez les coûts de période, réels et prévus, pour faire apparaître l'écart total et l'écart relatif à la production constatée. Les fournitures diverses ne seront pas étudiées.
- 1.4 Analyser l'écart sur les charges directes de planches brutes, de main d'œuvre de l'atelier n°1 et les charges indirectes de l'atelier n°2. L'analyse sera faite globalement, pour l'ensemble des palettes PM et PG.
 - L'un des écarts est nul. Ne pouvait-on prévoir cette réponse avant même de procéder à l'analyse ? Pourquoi ? Formulez une suggestion.
- 1.5 Commenter l'ensemble des résultats et proposer des solutions.

ANNEXES DU PREMIER DOSSIER

Annexe 1 Prévisions mensuelles pour le mois de mars N

- Production mensuelle : 5 000 palettes PM et 4 000 palettes PG.
- Standards unitaires (charges directes)

	Coût unitaire	Planche PL	Planche GL
Planche état brut	20€		
Main-d'œuvre (atelier 1)	15 €/heure	3 minutes	4 minutes

Pour une production mensuelle, l'activité normale de l'atelier 1 a été estimée, par le contrôleur de gestion à 130 heures machine sachant que la répartition entre les deux types de planches est proportionnelle aux quantités de planches fabriquées. Il considère la capacité maximale de la machine à 180 heures machine par mois.

	Coût unitaire	Palette PM	Palette PG
Main-d'œuvre (atelier 2)	15 €/heure	8 minutes	11 minutes
Fournitures diverses		0,70 €	1,00€

G Budget mensuel des charges indirectes (en €)

	Atelier 1	Atelier 2
	Dégauchissage - découpage	Assemblage
Total	10 000 €	8 300 €
(dont charges fixes)	8 480 €	7 800 €
Unités d'œuvre	Heure machine	Heure de main d'œuvre directe

Annexe 2 Données réelles enregistrées en mars

Production du mois de mars : 5 200 palettes PM et 3 950 palettes PG

,

Charges directes du mois de mars provenant de la comptabilité générale

	Palettes	PM	Palettes PG				
	Coût unitaire	Total	Coût unitaire	Total			
Planche état brut	19,50 €	33 800 €	19,50€	38 512,50 €			
MOD (atelier 1)	16,50 €	25 740 €	16,50€	39 105 €			
MOD (atelier 2)	17,00€	13 260 €	17,00€	12 870,42 €			
Fournitures diverses		4 680 €		4 345 €			

Charges indirectes

Charges maneetes										
	Atelier 1	Atelier 2								
	Dégauchissage - découpage	Assemblage								
Total secondaire (en €)	12 000 €	8 990 €								
Nature de l'unité d'œuvre	Heure machine	Heure de main d'œuvre directe								
Nombre d'unités d'œuvre	160	1 537,08 (18 445/12)								

Annexe 3 Le marché du bois

- [...] À en croire certains, le prix des bois et notamment du Pin maritime, subit actuellement de fortes baisses. [...] Ces affirmations suscitent plusieurs commentaires.
 - Le premier est que l'augmentation sensible du prix des bois constatée au deuxième semestre de l'année 2015 n'était en fait qu'un rééquilibrage des prix qui avaient énormément chuté après la tempête de 2009.
 - Le deuxième est que les prix des bois, depuis le début de l'année 2016, sont plutôt stables, voire en légère diminution sur certaines catégories mais en aucun cas ils connaissent un effondrement.

http://www.maisondelaforet-sudouest.com, décembre – janvier 2017

Annexe 4 SMIC - vers une hausse de près de 1 % en France

[...] Le SMIC horaire brut français va augmenter d'environ 0,95 % au 1^{er} janvier 2017, pour passer de 9,67 à 9,76 euros brut par heure, ou de 1 466,62 à 1 480,55 euros brut mensuel. C'est la conséquence de la revalorisation automatique légale basée sur deux paramètres, en partie connus : l'inflation des ménages du premier quintile (les 20 % les plus pauvres) augmentée de la moitié du gain de pouvoir d'achat du salaire horaire moyen des ouvriers et des employés. Soit 0,5 % pour le premier paramètre, selon l'Insee, et proche de 0,45 % environ pour le second, selon nos informations.

Reste à savoir si l'exécutif va accorder, comme il le peut, un coup de pouce supplémentaire. [...] Estimant dans leur dernier rapport que la conjoncture s'améliore, mais pas encore suffisamment, [les experts] sont restés sur la même ligne pour 2017.

« Au vu d'une conjoncture de l'emploi qui reste précaire, d'un taux de chômage toujours très élevé [...], aller au-delà de la formule légale d'indexation introduirait cependant un risque de déstabilisation à partir d'une situation encore fragile », ont-ils conclu.

https://www.lesechos.fr, 16 décembre 2016

DEUXIÈME DOSSIER

L'exercice comptable de l'entreprise Palettes-Bois coïncide avec l'année civile.

Partie 1 – Matériel industriel

À partir des annexes 1 et 2 :

- 2.1 Comptabiliser les opérations du 7 et 10 mars 2017.
- 2.2 Présenter le tableau d'amortissement économique, dégressif et dérogatoire du matériel industriel.
- 2.3 Comptabiliser les opérations des exercices 2017 et 2019 au journal de l'entreprise.
- 2.4 La comptabilisation des amortissements dérogatoires offre-t-elle une image fidèle de l'entreprise ?

Partie 2 – Véhicule particulier

À partir des annexes 2 et 3 :

- 2.5 Après avoir défini la notion de test de dépréciation, indiquer la ou les condition(s) préalable(s) à sa réalisation.
- 2.6 Comptabiliser toutes les écritures relatives au matériel au cours de l'année 2017.
- 2.7 Comptabiliser les écritures d'inventaire les 31 décembre 2019 et 2020.

ANNEXES DU DEUXIÈME DOSSIER

Annexe 1

- 7 mars Achat d'un matériel industriel au fournisseur Henri pour un montant HT de 12 000,00 €. Les frais de transport sont de 800,00 € HT. L'entreprise a obtenu une réduction commerciale de 5 % sur le total HT. Par ailleurs, la mise en service dans l'atelier réalisé par les salariés de l'entreprise a engagé des coûts évalués à 1 000,00 €. Le règlement est prévu au 30 avril et un escompte de 1 % est accordé en cas de règlement sous huitaine.
- 10 mars Règlement du fournisseur Henri après déduction de l'escompte financier.
- 4 **15 mars** Acquisition d'un véhicule particulier (véhicule de tourisme) dont les informations sont communiquées en annexe 2.

Annexe 2

Concernant le matériel industriel, les renseignements sur les modalités d'amortissement sont les suivants

- Date de mise en service : 1^{er} juin 2017.
- La consommation des avantages économiques attendus se fait sur 5 ans en linéaire.
- La valeur résiduelle est considérée comme nulle.
- L'entreprise souhaite bénéficier de l'avantage fiscal dégressif (coefficient 1,75).

Concernant le véhicule particulier, les informations sont :

- Au 31 décembre 2019, il existe un indice montrant que le matériel a perdu notablement de sa valeur. Un test de dépréciation est effectué. À cette date, la valeur actuelle de ce matériel déterminée à partir de la valeur vénale s'élève à 15 000 €.
- Au 31 décembre 2020, un nouveau test de dépréciation est réalisé. Il montre que la valeur actuelle peut être estimée à 13 000 €.

Annexe 3

Client :
Entreprise PALETTES-BOIS
14, boulevard Leclerc

Facture DOIT n°12

15 mars 2017

Réf.	Désignation	Prix unitaire	Quantité	Montant total HT
	Peugeot 3008 Essence	27 000,00 €		
	Frais de préparation	697,37€		
	Montant HT	27 697,37 €		
	TVA à 20 %	5 539,47 €		
	Carte grise	500,00€		
	Essence			200,00€
	Montant TTC	33 936,84 €		
	Votre acompte du 1 ^{er} fé	2 000,00 €		
	Total à payer	31 936,84 €		
	Modalité de règlement			
1	l .			

Remarques:

- l'entreprise retient une valeur résiduelle de 5 500 euros
- la carte grise est incluse dans le coût de l'immobilisation
- la date de mise en service correspond à la date d'acquisition
- le véhicule est amortissable en fonction des avantages économiques sur 5 ans en linéaire.

Annexe 5 – Exemple de sujet option C : cas Chanussot Cosmetic



Didier Chanussot est d'abord éleveur d'escargots au cœur de la Bourgogne, au climat très favorable à l'héliciculture. Maîtrisant parfaitement la culture et la transformation de l'escargot, il fournit depuis 1990 les particuliers et plus de 120 restaurateurs parmi lesquels les meilleures tables de la région.

A l'occasion d'un voyage touristique au Japon en 2010, il découvre que certaines Japonaises sont prêtes à débourser l'équivalent de 200 euros pour un soin en institut très particulier : pendant une vingtaine de minutes, des escargots se promènent sur leur visage. Le soin a la réputation de prévenir les rides. De retour en France, il apprend que la bave d'escargot est reconnue depuis la Grèce antique pour ses propriétés régénératrices, cicatrisantes et anti-âge (*La bave d'escargot permet de traiter des imperfections comme l'acné, les cicatrices, les cernes et tend à estomper les rides. Elle est utilisée pour soigner des affections plus sévères comme les vergetures, les brûlures, l'eczéma ou le psoriasis. La crème peut s'appliquer sur tout le corps et le visage. Il est même possible de l'employer dans ses cheveux). Sa composition riche en allantoïne, collagène, élastine, acide glycolique et vitamines en font un actif naturel idéal pour la beauté de la peau. Didier Chanussot tient là une idée nouvelle de débouchés pour ses produits. Il convainc un ami ingénieur de mettre au point une machine capable d'extraire la bave d'escargot sans blesser l'animal et sollicite un docteur en pharmacie pour élaborer une formulation cosmétique.*

C'est ainsi que l'entreprise se lance dans la conception et la commercialisation d'un produit cosmétique : une crème pour le visage (soin de jour) pour tous types de peau. Chanussot Cosmétic voit le jour fin 2014. Les premiers pots sont commercialisés dans la boutique annexée aux locaux de l'exploitation où sont vendus les escargots au moment des fêtes de Noël. Lorsque les clients particuliers (souvent des clientes) viennent chercher leurs escargots cuisinés pour les fêtes, Didier Chanussot leur fait découvrir ce produit qui suscite la curiosité. La crème est d'abord achetée comme un cadeau de dernière minute insolite ou par curiosité. Le bouche à oreille va faire le reste : les clientes sont satisfaites et le font savoir, les achats à la boutique se développent, comme les commandes par téléphone.

Étant donné que les escargots bénéficient d'une alimentation biologique, que les autres composants tels qu'huile de pépin de raisin, cire d'abeille et parfums fabriqués avec des essences naturelles sont tous labellisés bio, cela permet au produit de bénéficier du label « Cosmebio » délivré par les organismes certificateurs indépendants ECOCERT Greenlife et bureau Véritas.

À partir de vos connaissances, de votre analyse, et en vous appuyant sur la documentation fournie, vous aiderez Didier Chanussot à dynamiser sa nouvelle activité cosmétique en lui proposant un plan de développement marketing. Vous vous attacherez à formuler des propositions argumentées.

Annexe 1 - Repères sur l'entreprise

Créée en 1990, l'entreprise Chanussot assure l'élevage, la transformation et la commercialisation de l'escargot surnommé le gros gris ou l'hélix aspersa maxima. Didier Chanussot dirige cette entreprise avec son épouse et emploie du personnel saisonnier car sa récolte est fortement réglementée (le ramassage est interdit durant la période de reproduction du 1^{er} avril au 30 juin).

3 ramasseurs pour la récolte ainsi que 4 à 5 personnes pour la transformation des produits sont réemployés chaque année.

L'entreprise Chanussot produit aujourd'hui 10 tonnes d'escargots bios par an. Elle dispose de 120 m² de bâtiment de reproduction avec des équipements entièrement automatisés, de 4000 m² de parc d'engraissement et d'un laboratoire de 150 m² aux normes européennes qui permet de cuisiner les escargots quelques semaines après leur ramassage qui s'effectue à la main. Elle fournit 120 restaurants dont quelques grandes tables et commercialise une gamme de produits finis de qualité sous le nom de l'entreprise : bouchées variées, conserves, terrines, perles d'escargots... qu'elle distribue sur place, dans sa boutique annexée à l'exploitation ainsi que sur des marchés.

En ce qui concerne l'activité cosmétique, les techniques de production nécessitent d'extraire la bave par un procédé qui conserve l'intégrité des escargots. La bave est ensuite filtrée, passée aux rayons UV pour la débarrasser des bactéries. La fabrication des produits cosmétiques est assurée par un façonnier indépendant, expert, en charge notamment de la labellisation bio et situé en Côte d'or.

L'entreprise envisage de construire un nouveau laboratoire et de recruter deux personnes à temps plein pour développer de nouvelles textures de produits cosmétiques à base d'escargot. Pour financer le développement de cette nouvelle activité, une levée de fonds de 5 millions d'euros auprès d'une plateforme de *crowdfunding* a été opérée.

Depuis son lancement, l'activité cosmétique connaît une forte croissance. Plus de 5 000 produits se sont vendus dès la première année et ce sont près de 20 000 pots de crème à base de bave d'escargot, qui ont été commercialisés depuis son démarrage. Le chiffre d'affaires de l'activité cosmétique a atteint, pour l'année 2016, 500 000 euros. En un peu plus de deux ans, le chiffre d'affaires de la partie cosmétique est quatre fois supérieur à la partie restauration... Cette forte croissance nécessite donc la mise en place d'un plan marketing beaucoup plus structuré.

Annexe 2 - Marché de la beauté : chiffres, évolutions et perspectives

En France, la beauté a représenté en 2014 environ 2,9 milliards d'euros, en recul de 0,6 % en comparaison de 2013. Cette diminution est moins forte que sur la période précédente (0,9 % entre 2012 et 2013). Côté demande, on peut remarquer que 25 % des Françaises se rendent régulièrement en institut de beauté. De plus, elles sont 44 % à déclarer s'être rendues dans un institut dans les 12 derniers mois. Côté masculin, ils sont 10 % à avoir fréquenté un salon de beauté dans le même intervalle. Enfin, 12 % de la gent féminine déclarent se rendre dans un institut au moins 6 fois par an. À noter qu'une personne sur deux dit acheter des produits de beauté lors de son passage en institut.

Côté tranche d'âge, on remarquera que les clients les plus réguliers sont les 35-44 ans, juste devant les 25-34 ans. Cependant, selon un article de LSA (cf. source p 4), la cible qui dépenserait le plus en hygiène beauté serait la tranche des 15-24 ans. En effet, elle dépenserait en moyenne 160,90 euros en hygiène beauté, soit 7 euros de plus que les 25-34 ans (Kantar Worldpanel). De plus, la part des achats des 15-24 ans représenterait 12 % de la part des ventes totales d'hygiène beauté. Ainsi, une attention particulière peut être portée à l'égard de cette tranche d'âge. Il est important de noter qu'elle est très influencée par les réseaux sociaux, notamment par les youtubeuses qui proposent des tutoriels beauté. Une présence sur ces mêmes réseaux (Facebook, Instagram...) peut donc s'avérer utile pour attirer l'attention de cette clientèle. La France compte environ 14 000 instituts de beauté qui emploient rarement plus de 2 salariés. Les deux tiers sont indépendants, un tiers sont franchisés et il existe une centaine de réseaux. Si quelques enseignes leader dominent le marché, de nombreux petits réseaux parviennent à émerger en misant sur des offres différentes (low cost, abonnement, remise en forme,...). Si les marques de cosmétiques multiplient l'offre de soins, de coloration, de produits d'épilation à utiliser à domicile, les prestations proposées en salons et en instituts ne cessent aussi de se développer pour attirer une clientèle, qui se fait davantage désirer avec la crise... Cependant, la démocratisation des soins esthétiques, la multiplication des gammes de produits bio et ethniques, de même que l'intérêt croissant des hommes et des seniors pour les soins du corps en institut laissent présager un bel avenir pour les professionnels du secteur dans les années à venir. Les établissements de beauté se spécialisent, offrant un service varié et de pointe dans le secteur choisi : minceur, anti-âge, modelage, sauna, hammam, bronzage artificiel, épilation, onglerie, blanchiment des dents, etc. Les salons d'esthétique classiques disparaissent peu à peu, au profit de lieux davantage tournés vers le bien-être et la relaxation, dans un décor souvent zen, cocooning et exotique.

On assiste sur le marché à une augmentation de la concurrence. En effet, de nombreux circuits non spécialisés comme les parfumeries, les grands magasins ou les spas se dotent par exemple de cabines de soins de beauté pour répondre aux exigences des clients. Les franchisés eux, optent souvent pour la spécialisation (épilation, bronzage, soin des ongles...) et sur le « sans rendez-vous » pour assurer leur croissance. Ainsi, pour se maintenir, il peut être intéressant de proposer une diversification de services pour toucher une clientèle plus large, ou de jouer sur les tarifs pour se démarquer. Dans ce sens, le site internet « Pour-moi.fr » propose aux clientes de recenser les meilleures offres proposées par les instituts en termes de prix. Les clientes soucieuses de leurs budgets sélectionneront sur ce critère l'institut qu'elles visiteront.

Source: www.avise-info.fr/services/marche-de-la-beaute-chiffres-evolutions-et-perspectives

Annexe 3 - Le marché français des cosmétiques

Le marché français des cosmétiques reste porté par une demande dynamique. Le chiffre d'affaires du secteur s'élève à 8,4 milliards d'euros en 2015, à 8,8 en 2016 et les prévisions sont de 9,1 milliards en 2017. Les produits de beauté et soin de la peau constituent 38,8% du chiffre d'affaires du secteur en 2016. La fabrication des parfums et cosmétiques est assurée par 821 entreprises en France, pour ¾ des TPE familiales au profil artisanal. Le chiffre d'affaires moyen par entreprise est de 13 525 200 euros.

Trois types d'opérateurs dominent la fabrication :

- les groupes spécialisés (l'Oréal, Clarins, Yves rocher...);
- les opérateurs diversifiés, généralistes du luxe (LVMH, Chanel,...);
- les laboratoires intervenant sur le segment santé-beauté (Pierre Fabre...)

Mais interviennent également, de nombreuses structures artisanales, des entreprises sous-traitantes et des groupes produisant pour la grande distribution. L'innovation revêt une importance capitale dans le secteur. À ce titre, de nombreux opérateurs sont implantés dans la « cosmetic-valley » premier cluster de la parfumerie cosmétique dans le monde qui s'étend sur 7 départements d'Ile de France, Centre et Haute Normandie. Ces pôles de compétitivité accueillent sites de production, centres de recherche et laboratoires.

Les chiffres clés du secteur en France	Variation	Réalisation	Prévision
Les chimes des du secteur en France	2015/2016	2016	2017
Croissance du PIB en France (volume)	0,2%	1,2%	1,8%
Marché du parfum et cosmétiques (valeur)	+ 2,5%	+4%	+5%
Chiffre d'affaires des distributeurs spécialisés (valeur)	+2,8%	+4,3%	+4,5%
Chiffre d'affaires des distributeurs spécialisés (volume)	+4,7%	71	7
Ventes dans les parfumeries sélectives (valeur)	-0,6%	7	7
Prix à la consommation de la parfumerie et produits de beauté	-0,6%	→	→

La clientèle féminine représente 90% des ventes de produits cosmétiques, mais les hommes sont de plus en plus préoccupés par leur apparence physique, liée à la réussite et à la considération sociale. Les marques ont donc développé des gammes de soins spécifiques. En outre, les femmes sont de moins en moins fidèles aux grandes marques et optent parfois pour des achats économiques en grande distribution (marques de distributeurs). Les femmes de plus de 50 ans ont un budget beauté plus élevé que la moyenne. Elles recherchent des soins antirides ou restructurant performants. En raison du vieillissement de la population, les perspectives de croissance sont encourageantes sur ce

segment ce qui en explique les nombreuses innovations. Les produits pour bébés et enfants sont aussi en plein essor, mais essentiellement distribués en pharmacie. Les adolescents investissent également une part croissante de leur argent de poche en cosmétiques. Leurs attentes sont spécifiques et centrées sur les soins pour le visage (anti acné principalement). Certaines enseignes travaillent sur ce créneau porteur. Le prix moyen d'un pot de 85 ml de crème du visage à base d'escargot s'élève à 30 euros.

L'activité des distributeurs de parfums et cosmétiques est dépendante de la situation financière des ménages : le taux de chômage, les tensions sur le pouvoir d'achat, les perspectives sur l'avenir conduisent à un ajustement des comportements de consommation : descente en gamme, choix de circuits aux prix plus attractifs. Cependant, l'importance accordée à l'apparence impacte fortement la demande de parfums et cosmétiques et les soins de beauté restent épargnés par les arbitrages de consommation. Ce poste de dépense reste un plaisir accessible auquel les consommateurs ne souhaitent pas renoncer. Les fortes attentes en termes de bien-être et santé se traduisent par une recherche de naturalité qui favorise la cosmétique bio. Les enseignes spécialisées développent une identité visuelle forte, mettent en scène les produits créent des concepts store pour améliorer l'expérience d'achat de la clientèle et générer du trafic. Les services et prestations annexes (soins, diagnostics de peau, conseils et soins personnalisés) se développent, la clientèle est incitée à acquérir de nouveaux produits, ce qui impacte le trafic, le panier moyen et le chiffre d'affaires. Des opérateurs non spécialistes (pharmacies et parapharmacies, enseignes de prête à porter, sites de vente en ligne spécialisés ou généralistes) se positionnement sur le marché et viennent concurrencer les intervenants traditionnels. Le nombre de points de vente des spécialistes augmente, le plus grand maillage territorial accroît la visibilité de l'offre et dynamise la fréquentation. Les grandes chaînes spécialisées ont lancé leur propre gamme qu'elles approfondissent. Ces produits, aux prix souvent attractifs, génèrent du trafic en magasin et soutiennent le volume des ventes. Les investissements en Recherche-Développement se traduisent par le lancement de nouveaux produits qui séduisent une clientèle de plus en plus large (hommes, adolescents). L'innovation est particulièrement importante dans le secteur de la dermo-cosmétique¹, du fait de l'augmentation structurelle des problèmes cutanés et du vieillissement de la population, ce marché étant très peu sujet aux arbitrages dans les dépenses de consommation des ménages. Le potentiel de croissance est important tant par l'élargissement de la gamme que par le déploiement de nouveaux produits vers de nouvelles cibles. La cosmétique bio se développe suite à la prise de conscience du risque des produits cosmétiques pour la santé. Comme l'ensemble du marché « bio », elle s'appuie sur la volonté des consommateurs de préserver l'environnement et de donner du sens à leurs achats. Le développement de marques de distributeurs bio a permis la démocratisation de l'accès aux cosmétiques bio et naturels, grâce à des prix maîtrisés. Le potentiel de croissance est important à la fois chez les consommateurs occasionnels et les non utilisateurs.

-

¹ Il n'existe pas de définition légale des produits de dermo-cosmétique. Les produits cosmétiques répondent en raison de leur technicité et de leur qualité à un problème particulier de peau ou de cheveu. Ils appartiennent, pour la plupart, à la catégorie des produits de « conseil pharmaceutique » et font parfois l'objet d'une recommandation de la part de médecins de type dermatologues, auprès de leurs patients. (www.aclclub.org)

La distribution quant à elle des parfums et produits de beauté est principalement assurée par les parfumeries sélectives via deux profils d'acteurs différents : les enseignes spécialisées multimarques et les grands magasins. Les trois leaders, Sephora, Marionnaud et Nocibé, ont cumulé 30,4% des ventes en valeur en 2014. La marque enseigne Yves Rocher apparaît comme leur concurrent direct avec une part de marché de 6,5%. Face à la concurrence croissante de la part des marques enseignes à petit prix, (KiKo, Héma Beauty...) et des sites marchands, les parfumeries sélectives affinent leurs stratégies. Elles développent leur offre sur internet, privilégient les stratégies « web-to-store ». Le développement de marques propres et le déploiement de leur offre en dermo-cosmétique, leur a permis d'élargir leur cible de clientèle. Elles développent aussi des offres de services et de soin. La plupart des enseignes déploient leur parc de magasin (+32 établissements en 2015 soit 2151 parfumeries en France).

Les GSA sont le second circuit de distribution de parfum et cosmétiques. Leur offre est fortement axée sur les produits cosmétiques et le maquillage et leur image de qualité médiocre se traduit par des difficultés à maintenir leur position sur le marché. Les pharmacies et parapharmacies ont développé leur rayon cosmétique, proposant notamment de larges gammes de dermo-cosmétique. En outre, les consommateurs sont attirés par la caution santé et qualité du conseil qui accompagne l'achat en officine. De son côté, le parc de parapharmacies a crû de plus de 17% entre 2008 et 2015. Le commerce en ligne de parfums et produits de beauté se compose majoritairement d'opérateurs isolés et de petite taille. Les pure players se positionnent sur des marchés de niche (produits bio, cosmétiques pour hommes par exemple). Les ventes privées généralistes ou spécialisées sont également bien positionnées sur le segment. La distribution en ligne de « beauty box² » se développe également (par exemple mylittlebox.fr, birchbox.fr)

Part de marché des différents circuits

	Part de marché 2015	Tendance 2014-2016
Circuit sélectif		
- Parfumeries sélectives	42,3%	7
Dont chaînes	41,2%	7
- Grands magasins	2,9%	7
Grandes surfaces alimentaires	17,7%	7
Pharmacies et parapharmacies	17,3%	7
Ventes directes (à domicile et marques enseignes)	8,2%	Я
Autres (prêt à porter, coiffeurs, instituts de beautés, ventes des e-commerçants pure player)	11,6%	71

² Coffret de produits de beauté envoyé aux internautes inscrites sur des sites en ligne moyennant un abonnement.

Annexe 4 – Marché, tendances et chiffres clefs des cosmétiques bio et naturels

Même si notre pays n'est pas le meilleur élève, la croissance des cosmétiques bio et naturels français est dynamique. Elle s'exprime via une distribution originale et puise sa légitimité dans des valeurs qui répondent aux inquiétudes environnementales et de santé du consommateur. En quelques années seulement, les modes de consommation des produits cosmétiques bio ont évolué. De nouveaux acheteurs opportunistes ou plus avertis rejoignent les consommateurs convaincus engagés dans le bio de longue date. Les consommateurs choisissent des produits labellisés qui éclairent l'acheteur en quête de sens et qui, au-delà du produit « achète » aussi la société qui le commercialise. Tirés par l'Asie, qui a 10 ans d'avance sur le secteur, les cosmétiques biologiques et naturels représentaient 2,3 % du marché mondial des cosmétiques en 2014, soit 7,7 milliards d'euros. En Europe, l'Allemagne annonce plus de 6 % de part de marché en 2015 quand la France affiche 3 à 4 % avec un chiffre d'affaires de 425 millions d'euros (336 millions en 2010). Avec 10% de croissance par an attendue, les cosmétiques bio restent un marché de niche qui se structure et se positionne à l'export. Les marques Françaises se multiplient. Ce dynamisme s'exprime, par exemple à travers le nombre de marques adhérentes à Cosmébio³ passé de 96 en 2006 à 453 en 2015 pour 9 143 produits labellisés.(...)

Les contraintes technologiques poussent la recherche sur des territoires nouveaux et prometteurs. Après avoir échoué un temps à faire aussi bien que la pétrochimie, la chimie verte devient moteur d'innovation partout dans le monde et propose aujourd'hui de vraies alternatives. À noter, l'arrivée de principes actifs issus de territoires jusqu'alors inexplorés : la cosmétique bio marine et la découverte d'enzymes dotées d'activités particulières (dans l'eau des larves de saumon par exemple, la culture cellulaire de macroalgues, l'utilisation de cellules souches végétales...). Toutes ces recherches basées sur le biomimétisme (inspirées de solutions trouvées par la nature) ouvrent des voies d'innovation enthousiasmantes.

Exigeante sur l'efficacité attendue du produit, la clientèle Bio n'en oublie pas pour autant ses valeurs.

Valeurs éthiques, bien sûr, avec l'arrivée du Vegan Bio dont le démarrage est plus lent en France qu'en Allemagne pour des raisons culturelles : les Français restent attachés aux bienfaits du miel ou du lait d'ânesse pour ne citer que ces deux produits. L'achat local est alors à privilégier dès que possible pour utiliser des ingrédients marqués par leur territoire et mettre un terme aux accusations d'une cosmétique Bio important à bas coût des ingrédients du bout du monde. Si de plus, ses ressources sont prélevées dans le respect et la préservation de l'environnement, les efforts de la marque sont salués. Des progrès sont encore attendus en éco-conception, via des packagings économes, des formes solides (Lamazuna) ou rechargeables (Body Nature), concentrées pour limiter

l'empreinte écologique des emballages. La cosmétique Bio dispose d'atouts irréfutables pour poursuivre sa croissance.

Source: <u>www.natexbio.com/cosmetique-bio/marche-et-tendance-des-cosmetiques-bio-et-naturels-</u>2016

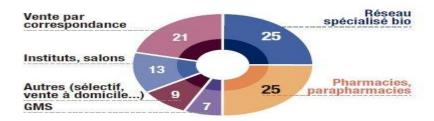
Top 5 des ventes en valeur des soins beauté sur 1 an (juillet 2014 à juin 2015) en M €, total hypermarché, supermarché, hard discount et drive



Top 3 des éléments déclencheurs de l'acte d'achat de cosmétiques bio



Répartition, en %, de l'offre de produits bio par circuit de distribution en 2016, en France



Source: www.cosmebio.org-2016

³ COSMEBIO® est l'association professionnelle de la cosmétique naturelle, écologique et biologique. L'association fédère l'ensemble des acteurs de la filière. Depuis 2002, COSMEBIO® œuvre en faveur du développement d'une cosmétique naturelle et écologique basée sur des produits issus de l'agriculture biologique et de la chimie verte.

Les ambassadeurs engagés (33 %)

Groupe dont l'âge moyen est de 50 ans. Ils ont de fortes valeurs (environnement, nature...) associées à un fort potentiel d'achat. La présence d'un label bio est importante. Ils sont plus prescripteurs que la moyenne et s'intéressent davantage aux vertus de la nature.

Les accros de la beauté (25 %)

Il s'agit d'un groupe jeune à très forte proportion de femmes qui sort le soir, qui aime aller dans des espaces de relaxation/bien-être. Peu consommateurs de produits bio, ce groupe privilégie le prix, principal levier à l'achat.

Les seniors soucieux de leur santé (21 %)

Ce groupe est constitué d'une part importante de 65 ans et plus, peu actifs sur les réseaux sociaux. Ils cherchent surtout des produits respectueux de la peau mais un label bio leur importe peu.

Les défenseurs de la cause animale (12 %)

La garantie que les produits cosmétiques sont non testés par les animaux est un critère d'achat important pour ce groupe. Consommer des produits cosmétiques bio leur permet d'être en cohésion avec leurs valeurs.

Les hipsters du Bio (9 %)

Composé de 51 % d'hommes, ce groupe est très actif sur les réseaux sociaux. Il se concentre sur son apparence physique, son alimentation et son bien-être. Consommer des produits cosmétiques bio est synonyme pour eux de rêves et de voyages.

Source: www.cosmebio.org-2016

Annexe 6 - Le marché de la cosmétique bousculé par le digital

Internet et les réseaux sociaux comment à avoir un impact conséquent sur le marché des cosmétiques. La beauté qui avait, jusque-là résisté au chant des sirènes du digital, et non - les consommateurs ayant besoin de toucher ou sentir les produits serait en passe de céder, après l'habillement, les chaussures ou la nourriture. Bien sûr, il reste de fortes réticences aux achats en ligne. En Europe, 20 % des personnes interrogées refusent d'acheter leurs soins sur la toile selon A.T Kearney. En France, note de son côté le cabinet Simon Kucher&Partners dans une étude, réalisée en partenariat avec Research Now, « 50 % DES CONSOMMATRICES Y SONT REFRACTAIRES ", y compris les plus jeunes. « MAIS DANS LES MAGASINS, 43 % DES ACHETEUSES DE MAQUILLAGE PAR EXEMPLE, N'HESITENT PAS, AVEC LEUR SMARTPHONE A SE RENSEIGNER POUR COMPARER LES PRIX, OU DEMANDER UN AVIS", précise Martin Crépy, en charge du secteur. Dans l'Hexagone, les ventes en ligne de produits de beauté sont estimées à 5 % du marché, contre 10 % déjà en Angleterre. « LA France est mure pour ce phenomene. Un rattrapage va se faire ", estime Joël Palix, le patron du site anglais Feelunique, qui a débarqué en force en France, avec 25.000 produits, et 450 marques. Sur son marché historique, la société a mis en place le service « Try me ", qui permet de livrer un produit, avec un échantillon et de le renvoyer s'il ne plaît pas. Sephora propose de son côté depuis l'an dernier de retirer une commande passée sur Internet dans un

magasin trois heures plus tard. Les tutoriels proposés en ligne, les recommandations des blogueuses, et les outils de diagnostic favorisent de plus en plus ces nouveaux comportements d'achat. En Europe, « LE COMMERCE EN LIGNE DES COSMETIQUES DEVRAIT CROITRE DE 8 % PAR AN JUSQU'EN 2019 », estime A.T Kearney. Avec les produits d'hygiène, il représenterait près de 5 milliards d'euros selon Euromonitor. Aujourd'hui Amazon arrive en tête des distributeurs de cosmétiques en Allemagne et en Angleterre.

Ce nouveau modèle est aussi en train de rebattre les cartes du marché mondial, en faisant apparaître de nouveaux concurrents pour les groupes comme L'Oréal ou Unilever. Avec les réseaux sociaux, les marques de niche ont fait sauter les barrières d'entrée du secteur. Plus besoin de lourds investissements publicitaires pour se faire connaître. « C'EST CE QUI EXPLIQUE LA VAGUE DE NOUVEAUX ENTRANTS DANS LES SOINS DE LA PEAU OU LE MAQUILLAGE. DANS LE PASSE, ILS N'AURAIENT PAS ETE AUSSI RAPIDEMENT RENTABLES », soulignent les analystes de Barclays. À l'exemple de l'italien Kiko qui fait un carton dans le maquillage, avec une offre accessible.

Ces jeunes labels ont aussi su se positionner sur de nouvelles tendances du marché, comme les soins cheveux naturels, loupées par les grands. « CERTAINS INDUSTRIELS SE SONT ADAPTES EN RACHETANT DES MARQUES ALTERNATIVES », note Pascal Armoudom de A.T Kearney. Comme l'Oréal qui a racheté NYX, une marque américaine 100 % digital, ou LVMH avec Benefit, basée à San Francisco qui compte 12 millions de followers.

Source: www.lesechos.fr/14/04/2016/lesechos.fr/021842411448_le-marche-de-la-cosmetique-bouscule-par-le-digital.htm

Annexe 7 - Les youtubeuses beauté

La vague du vlogging (vidéo-blogging) dédiée à l'univers de la cosmétique et de la beauté ne date pas d'hier. Bien au-contraire. Michelle Phan, pionnière du vlogging sur Youtube, a lancé sa chaine Youtube en 2006 soit... un an à peine après le lancement de la plateforme de partage de vidéos ! Depuis le phénomène n'a cessé de croitre. Aujourd'hui, Outre-Atlantique, il n'est pas rare de découvrir des chaines de Youtubeuses comptant plusieurs millions d'abonnés. C'est par exemple le cas des sœurs Pixiwoos dont la chaine comptabilise plus de 1 300 000 abonnés et qui sont devenues tellement influentes qu'elles ont créé leur propre marque de pinceaux de maquillage (Real Techniques).

Même si le phénomène est plus limité en France, il n'en reste pas moins important. Il existe aujourd'hui plusieurs centaines de youtubeuses spécialisées dans la beauté et les cosmétiques. Une petite centaine d'entre elles, compte plus de 10. 000 abonnées. C'est le cas par exemple de Eimadolly (34 847 abonnés), AllyFantasie (23 319 abonnés) ou encore Helenemonblogdefille (65 841 abonnés). Une petite minorité de ces Youtubeuses dépassent même la barre des 100 000 abonnés, c'est le cas de Julielovesmac07 (174 362 abonnés) ou encore d'EnjoyPhoeniex (477 262 abonnés). Au-delà de ces chiffres, il est très intéressant de noter que certaines de ces blogueuses ont un succès tel, que leur chaîne Youtube et/ou leur blog sont devenus leur activité professionnelle principale.

Sur une chaîne Youtube dédiée à la beauté et aux cosmétiques, on retrouve évidemment des vidéos présentant des produits de beauté ou de cosmétique mais aussi des contenus vidéo très variés :

• Les Haul: vidéos de présentation des achats des Youtubeuses selon une thématique donnée (achats de l'été, achats lors d'un week-end à Londres, achats à Sephora...)

Les tutoriels

- Les concours : thématique intéressante à exploiter pour les marques, les concours offrent la possibilité aux Youtubeuses de récompenser la fidélité de leurs fans lors d'une occasion particulière (anniversaire de la chaine, cap des X milliers d'abonnés franchis...) ou dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise.
- Les favoris / les flops : les Youtubeuses passent les marques sur le grill en présentant leur coup de cœur du moment mais aussi leurs flops, tout cela dans des vidéos parfois très denses.
- Les revues : vidéos dans lesquelles les Youtubeuses se focalisent sur un seul produit ou une seule marque. Elles vont par exemple se concentrer sur un fond de teint d'une marque X et étudier le rapport qualité / prix, parler des points positifs et négatifs de ce dernier et en faire bien souvent une démonstration devant leur webcam.
- Les vlogs : vidéos sans rapport avec les thématiques habituelles qu'abordent les Youtubeuses et faisant découvrir une facette plus intime d'elles-même en dévoilant leur environnement, en partageant avec elles certains moments particuliers de leur vie ce qui permet d'accentuer la relation de proximité et l'attachement entre la Youtubeuse et sa communauté.

Pour les marques, il y a de nombreux avantages à créer des partenariats avec les Youtubeuses. Si elles ont tant de succès c'est qu'elles ont compris les principaux piliers de la réussite sur les médias sociaux : proposer du contenu de qualité, avoir envie de partager et d'échanger avec les autres. Elles ne sont généralement pas contre le fait de travailler aux côtés des entreprises mais elles déplorent bien souvent la façon dont les marques les abordent et souhaitent que les règles du jeu, et notamment leur indépendance, soient respectées.

Source: Alerti – médias sociaux

Annexe 6 – Sujet option D: internet des objets et data farming

PRESENTATION DU CONTEXTE

HL2 group est une start-up de l'Internet des Objets. Elle développe des dispositifs de haute performance pour le déploiement et la gestion de réseaux d'objets communicants sans fils, autonomes en énergie.

Ce type de solution est adapté pour des situations où la collecte de données est fréquente et cadencée (chaque minute, heure, jour) soit pour générer des rapports réguliers, soit pour donner une alerte de seuil, afin, le cas échéant, de déclencher une action corrective, dont les effets pourront être mesurés.

Le principe général est le suivant :

- mesure de grandeurs physiques par un ou plusieurs capteurs disséminés autour ou sur l'objet(s)-cible;
- mesure "numérique", statistique, sondages : Big data externe ou base de données interne ;
- déclencheur(s) physique(s) ou "numérique(s)" : lié(s) à l'objet.

Il s'agit de construire un système automatisé qui fournit des données utiles et des actions en temps réel efficaces, élaborées, liées à un écosystème donné.

De nombreux domaines d'application existent. Parmi eux on peut citer la logistique, la maintenance, le pilotage d'activités, la surveillance, la géolocalisation, la prévision, le développement commercial et marketing... dans des univers aussi variés que ceux de l'habitat, l'industrie, les services, les transports, l'agriculture, la santé, l'énergie, l'environnement.

Application dans le cas d'une exploitation agricole (hygrometrie/arrosage)

- I. Les objets sont les parcelles agricoles
- II. Les capteurs sont des hygromètres disséminés
- III. Les déclencheurs sont les arroseurs

Les données utiles sont :

- IV. Mesure de l'hygrométrie moyenne, toutes les 4 heures
- V. Données météorologiques locales de services (web) de prévisions météorologiques, mises à jour toutes les 4 heures

Les actions efficaces sont la configuration et la mise en action des arroseurs, calculées à partir :

- VI. Des mesures d'hygrométrie (grandeurs physiques)
- VII. Des prévisions météorologiques à cet emplacement (mesure numérique)
- VIII. D'un modèle de rendement de la parcelle basé sur hygrométrie et température (statistiques numériques)
- IX. De la quantité disponible d'eau (dans un réservoir, lui-même avec un capteur connecté).

Toutes les données collectées sont alors la propriété de l'agriculteur et peuvent être valorisées, en les vendant ou en les partageant (organismes de recherche, organismes publics, organismes professionnels, de protection de l'environnement, services météorologiques etc.).

Presentation generale de la solution MyloT© (voir aussi les annexes 1 et 2)

MyloT© est un kit permettant de créer rapidement des services d'objets connectés. C'est une chaîne unique de technologies permettant de prototyper ces services comprenant :

- un boîtier PLD (Place and leave device) dont la fonction est de capter les données. Il est constitué d'éléments préassemblés: électronique, logiciel embarqué, antenne RF (radio fréquence) et personnalisables au niveau des capteurs. Ces PLD sont étanches (si besoin), ont une importante autonomie énergétique et communiquent l'information par radio à longue portée.
- un modem LTN multi-technologies (Sigfox et/ou LoRa) et multi-opérateurs avec abonnements télécom et protocole HL2 sécurisé et optimisé ;
- une plateforme SaaS pour créer des applications personnalisées, et fournir des données, créer des alertes mais aussi interagir.

QUESTIONS

1. LE SYSTEME D'INFORMATION

Le développement de l'internet des objets induit des transformations importantes des systèmes d'information.

- 1.1 En termes de management des systèmes d'information, quels sont selon vous les risques encourus, par le prestataire d'une part et par le client d'autre part ?
- 1.2 En vous appuyant sur l'exemple donné en annexe 3 (*Data Farming*), proposez des éléments de réponse opérationnels qui pourront être apportés par HL2 au client afin de limiter les risques (ou leurs conséquences).

2. LES SOURCES DE DONNEES

- 2.1 Précisez, dans le contexte *Data Farming*, les différentes sources des données ainsi que leur localisation. Quels problèmes cela pose-t-il ?
- 2.2 Identifiez les points de vigilance en ce qui concerne les données, pour HL2 et pour l'agriculteur.

3. LA CONTINUITE DE SERVICE

Dans un souci de continuité de service, HL2 souhaite mettre en place un système complémentaire de supervision des objets connectés.

Proposez une solution (technologies, protocoles, architecture) pouvant répondre à ce besoin et donnez des exemples de configuration de services de supervision de ces objets techniques.

4. LA SECURITE DES COMMUNICATIONS

La sécurisation et l'authentification des données sont comprises dans l'offre globale de HL2. Elles sont prises en compte à tous les stades de transmission pour sécuriser les communications avec les objets connectés.

Présentez des solutions (technologies, protocoles, mécanismes ...) à mettre en œuvre pour assurer une sécurité des processus de communication tout en tenant compte des contraintes d'autonomie de l'objet connecté.

5. LA MODELISATION DES DONNEES

Dans le cadre du contexte Data Farming (annexe 3), proposez une modélisation des données.

6. LE TRAITEMENT DES DONNEES

L'API « Stack » coté serveur en mode SaaS (Software as a Service), livre les données de mesures au format JSON via une interface (API) « REST ». Ces documents au format JSON sont stockés dans une base de données MongoDB « BdAgricole ».

La plateforme pourra ainsi traiter les données dans le but de nourrir les tableaux de bord en utilisant des requêtes NoSQL. Cette base de données contient plusieurs collections. Nous nous intéresserons ici à la collection *mesures* contenant les données des relevés des mesures de chaque capteur.

On donne en annexes 4 et 5 un extrait de la collection *mesures* et un extrait de la documentation NoSQL pour interrogation d'une base MongoDB.

6.1 Qu'est ce qui justifie, selon vous, le choix de MongoDB et NoSQL par HL2?

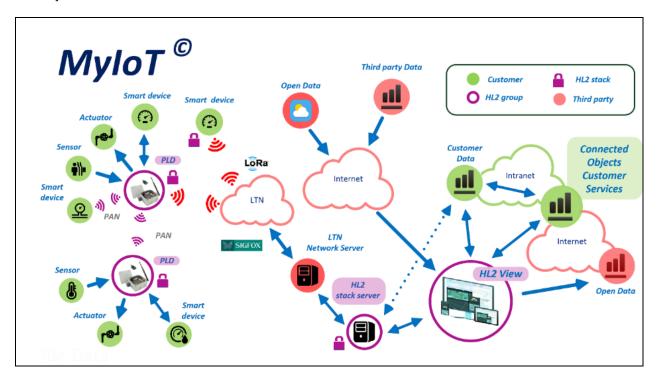
6.2 Proposez les requêtes NoSQL permettant de :

- Lister les numéros des capteurs de la parcelle « p1 »
- Lister les numéros de parcelles
- Mettre à jour les données du capteur « 002 » afin d'ajouter les mesures d'une température de 8° et d'un taux d'hygrométrie de 50% prises par le capteur au coucher du soleil le 15 mars 2017.

ANNEXES

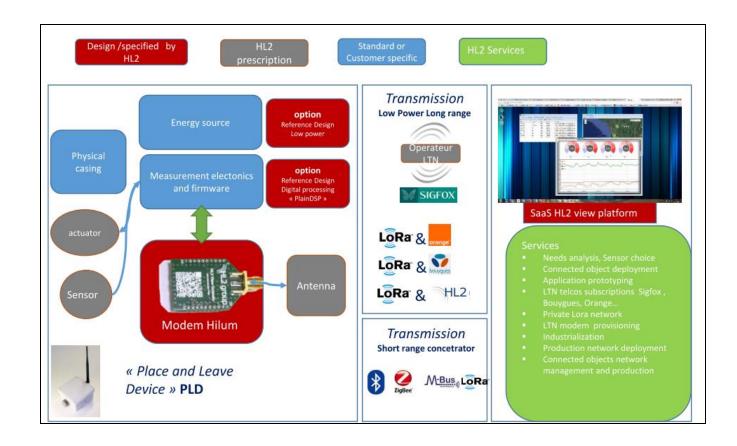
ANNEXE 1 - MYIOT© UNE CHAINE DE CIRCULATION D'INFORMATION

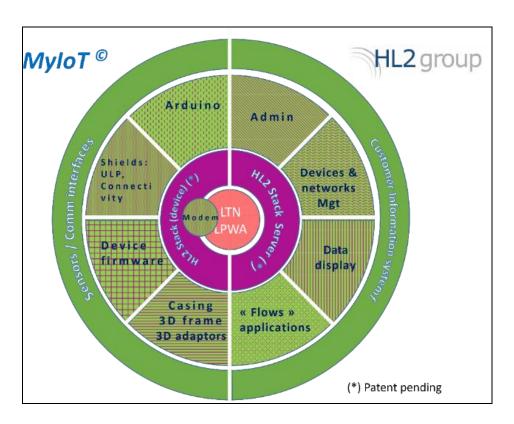
La solution MyIoT© repose sur la mise en œuvre d'une chaîne communicante bidirectionnelle entre l'objet et l'utilisateur transitant par le Big Data. Elle repose sur la dissémination de PLD (Place and Leave Device), qui sont les terminaisons nerveuses de la chaine communicante, placés au plus près de l'objet à étudier.



Elle s'appuie sur l'exploitation de réseaux de communication sans fil et bas débit LTN¹ (Low Throughput Network) caractérisés par une couverture longue portée et une faible consommation énergétique. Les coûts de transmission sont marginaux et la faible consommation garantit l'autonomie énergétique.

La sécurisation et l'authentification des données est prise en compte à tous les stades de transmission.





ANNEXE 2 - MYIOT©: LES COMPOSANTES

Features

- Simplify access to LTN telcos, by hiding telcos platform complexity and proposing a unique interface
- Support SigFox AND Lora technology, if physically possible on the same module (Nemeus to date)
- Enable multi Telcos (Lora) usage:
 - At the same location : backup between two telcos, load balancing (future)
 - On a nationwide deployment : by minimizing « white zones » probability
 - o For moving devices: by providing roaming, even in country
- Optimized connectivity cost, by leveraging HL2 customer base
- Provide device to application (end- to end):
 - Enhance security (encryption, authentication, anti-replay)
 - Link optimization (by data segmentation)
 - o SNMP management for supervision of devices
- Integrated on multiples modules (presently Telecom design (Sigfox only), Nemeus, Multitech (Lora only))

HL2 VIEW: LA PLATE-FORME SAAS DE LA SOLUTION MYIOT©

Gestion des PLD

HL2 View est une plateforme SaaS, mise à disposition du client sur Internet pour gérer son réseau d'objets. Elle permet de créer rapidement et simplement des applications spécifiques à des coûts accessibles.

Des applications sur mesure

A partir des applications métiers et d'applications créées spécifiquement, au cas par cas, le client peut exploiter, analyser, croiser toutes les informations recueillies. Elles peuvent être enrichies de données externes disponibles sur Internet par exemple.

Gestion des applications

HL2 View affranchit le client des contraintes techniques de sécurisation, d'hébergement et de gestion des données quel que soit leur volume. Son système d'information est exploitable par plusieurs utilisateurs en des lieux différents.

Développement des applications

Des dizaines de milliers d'objets peuvent être connectés sur le réseau du client et gérés par les applications. L'architecture de MyloT™ est évolutive : il est possible d'étendre le réseau sans grande incidence technique et financière. On pourra ainsi envisager d'augmenter la densité du réseau pour augmenter la compréhension des processus surveillés et faciliter la localisation précise des évènements suivis.

Environnement de travail convivial

Les données font l'objet d'un traitement avancé dont les résultats restitués sous forme graphique alimentent des tableaux de bord ergonomiques et conviviaux.

Les informations produites sont échangeables, partageables et commercialisables.

Outil d'aide à la décision

- **HL2 View surveille** : affichage du profil des données acquises, traçabilité des processus, identification des phénomènes récurrents.
- **HL2 View alerte** : programmation simplifiée des notifications, déclenchement immédiat des alarmes lors du dépassement des seuils de consigne, réception des alertes par sms, email, tweet, signaux sonores ou lumineux.
- **HL2 View prévoit** : à partir des données produites et collectées, création et extrapolation de modèles afin d'estimer et d'anticiper les prises de décision.

Annexe 3 - Data Farming: Mise en œuvre par un agriculteur

Un agriculteur souhaite profiter des nouvelles opportunités offertes par l'Internet des objets et la solution de HL2 pour :

- S'assurer de la bonne irrigation de ses terres, en fonction de la culture ensemencée pour la saison, sur chaque parcelle ;
- Déclencher le cas échéant un arrosage (sous condition) maîtrisé ;
- Conserver un historique de la situation (par parcelle) pour améliorer sa gestion de l'eau.

Pour cela, il travaille sur des parcelles bien identifiées (dont il connaît la surface, l'exposition, la qualité de la terre et la géolocalisation), qu'il peut arroser séparément les unes des autres.

Il dispose par ailleurs d'un abonnement à une entreprise de météorologie qui est en mesure de lui fournir des prévisions (température et précipitations) à 1 heure, 4 heures, 12h et 24h pour la zone de chacune de ses parcelles). L'idée est en particulier d'éviter d'arroser si des pluies sont prévues dans les heures à venir ou d'adapter les volumes d'arrosage aux conditions atmosphériques.

Il fait le choix, dans un premier temps, de déposer 1 boîtier contenant 2 capteurs par parcelle : un capteur de température et un capteur d'humidité (qui mesure le degré d'hygrométrie).

Afin de disposer de mesures pertinentes, il a défini que les mesures sont prises :

- au lever et au coucher du soleil (heures fournies par le service météo, disponibles avec plusieurs mois d'avance);
- à 8h 12h 16h 20h (sauf si le soleil n'est pas encore levé ou déjà couché).

Il a également défini, à partir des indications données par son semencier et avec son expert agricole, le degré d'hygrométrie optimal (en fonction du type de culture et selon l'état d'évolution de la plante – juste semée, germée, sortie de terre, premières feuilles, etc..). La quantité d'eau nécessaire pour parvenir à cette hygrométrie est définie d'après la qualité de la terre et l'exposition de la parcelle.

ANNEXE 4 - EXTRAIT DE LA COLLECTION MESURES

Remarques : en MongoDB, chaque collection possède un ensemble de documents. Chaque document possède un identifiant unique, le champ _id. Ici _id correspond au numéro du capteur, data.date contient la date des relevés de mesures.

```
{
    "_id" : "001",
    "parcelle" : "p1",
```

```
"superficie": "500",
"data" : [
    "date":"2017-03-14",
    "releves" :[
      "heure": "07:07:00",
      "temp": 12.0,
      "humidite" : 56.0
      "heure": "08:00:00",
      "temp": 12.0,
      "humidite" : 56.0
      },
      "heure": "12:00:00",
      "temp": 14.0,
      "humidite" : 53.0
      },
      "heure": "18:54:00",
      "temp": 10.0,
      "humidite" : 66.0
      }
    1
    },
    "date":"2017-03-15",
    "releves" :[
      "heure": "07:05:00",
      "temp": 09.0,
      "humidite" : 56.0
      },
      "heure": "08:00:00",
      "temp": 14.0,
      "humidite": 40.0
      "heure": "18:55:00",
      "temp": 11.0,
      "humidite" : 58.0
    ]
   }
  ],
"_id": "002",
"parcelle" : "p1",
"superficie": "1500",
"data" : [
    "date" :"2017-03-14",
```

```
"releves" :[
        {
        "heure": "07:07:00",
        "temp": 11.0,
        "humidite": 60.0
        },
      ]
      },
       "date":"2017-03-15",
       "releves" :[
        "heure": "07:05:00",
        "temp": 10.5,
        "humidite" : 59.0
        },
      1
      }
  "_id": "003",
  "parcelle": "p2",
}
```

Annexe 5 - Documentation extraction de données

Extrait de la documentation de MongoDB pour l'extraction de données via l'interpréteur JavaScript interactif

Class Cursor

Méthodes :

hasNext() retourne « true » si l'objet « cursor » contient encore des documents.

next() retourne le document suivant.

forEach(<fonction>): applique la fonction JavaScript à tous les documents du curseur

toArray(): retourne un array contenant tous les documents retournés par le curseur

count() : retourne le nombre total de documents présents dans le curseur

Class Collection

Méthodes:

count() : retourne le nombre de documents de la collection

distinct(<field>,[<query>]) : retourne un tableau contenant les valeurs de <field> sans doublon

find(): retourne tous les documents de la collection dans un objet de la classe Cursor

find(<query>[,<projection>]) : exécute une requête (query) sur la collection et retourne un objet de la classe Cursor

projection : { field1: <value>, field2: <value> ... } : spécifie les champs retournés ou _id par défaut; <value> : 0 pour exclure le champ

requête avec opérateurs :

```
{ <field1>: { <operator1>: <value1> } }
```

Voici les propriétés réservées correspondant aux opérateurs :

Condition	Propriété
=	\$eq
<	\$It
<=	\$Ite
>	\$gt
>=	\$gte
!=	\$ne

requête avec plusieurs critères (AND)

```
{<field1>: <value>,<field2>: <value>...}
```

requête soit l'un soit l'autre (OR)

```
{
    $or: [
        { < field1>: < value> },
        {< field1> : < value> }
]
}
```

findOne(<query>[,<projection>]) : exécute une requête sur la collection et retourne le 1^{er} document correspondant.

update(<query>, { \$push: { <field1>: { <modifier1>: <value1>, ... } }):ajoute le champ <modifier1> et sa valeur à la fin du tableau <field1> concerné par la requête.

Exemple de parcours d'un curseur avec affichage du résultat en JavaScript

```
var unCurseur = db.nomCollection.find(...);
while (unCurseur.hasNext()) {
  printjson(unCurseur.next()));
}
Remarque : la fonction printjson() affiche les documents sous un format JSON.
```

Annexe 7 - Sujet option E: LDR XPRESS

LDR est un acteur mondial dans le domaine du transport express de marchandises. Le groupe dispose d'un important réseau de transport routier et aérien en Europe et continue de développer ses activités à l'échelle mondiale. LDR dessert plus de 200 pays et emploie 120 000 personnes dans le monde, dont 6 000 salariés au sein de sa filiale LDR XPRESS France. LDR XPRESS France propose aux entreprises de nombreuses solutions d'expédition express.

Le siège social du groupe a transmis à LDR XPRESS France un appel d'offres de services de transport urgent émis par la société JET MOTOR.

Responsable du développement des ventes au sein de la cellule Afrique du Hub de Roissy CDG LDR Xpress France, vous êtes chargé(e) de répondre à la demande de JET MOTOR.

JET MOTOR, filiale du Groupe OLTROM CORPORATION, répond aux besoins de professionnels comme de particuliers avec une gamme complète de produits (voitures, camions, utilitaires, pièces, accessoires) assortis d'un service complet en partenariats avec les plus grands constructeurs (SAV, réparation...).

Il met en œuvre un important programme de rénovation et de développement de son offre de service après-vente. L'objectif de ce programme est de proposer un service de qualité, fiable et compétitif à tous les clients du réseau de JET MOTOR. L'un des points majeurs de ce programme est d'assurer une disponibilité sans faille des produits, éléments et pièces détachées nécessaires aux opérations d'installation, de maintenance ou de réparation.

Les gains en matière de qualité, de régularité et de compétitivité attendus seront pour JET MOTOR un des éléments différenciant majeur par rapport aux offres concurrentes. L'engagement du prestataire à délivrer la prestation vendue et le taux d'atteinte des objectifs fixés auront un impact direct sur le volume d'activité confié.

Vous vous appuierez sur les éléments contextuels fournis en annexes afin de répondre à cet appel d'offre.

Votre réponse devra porter sur les éléments suivants :

- 1. Présentation de vos solutions organisationnelles pour le traitement des expéditions de la société JET MOTOR (plan de transport, horaires, délais...).
- 2. Propositions tarifaires, conditions financières et limitations de responsabilités envisagées.
- 3. Outils et indicateurs de mesure de la performance proposée pour le suivi des expéditions.
- 4. Présentation de votre solution "Trafic Manager"
- Annexe 1 L'appel d'offres de services de JET MOTOR : transports urgents de pièces détachées et autres marchandises
- Annexe 2 Organisation et contraintes d'exploitation de LTD XPRESS

<u>Annexe1</u>: L'appel d'offres de services de JET MOTOR - Transports urgents de pièces détachées et autres marchandises

Le service Supply Chain de JET MOTOR, a pour mission d'assurer la présence dans les filiales d'Afrique de l'Ouest et Centrale de tous les éléments et pièces nécessaires à la réparation d'un matériel dans un délai inférieur à 17 jours.

Ce programme relève de 3 unités d'affaires du groupe JET MOTOR :

- AUTOV : Distribution de pièces détachées pour des véhicules légers, commerciaux et poids lourds.
- **EQUIPM**: Distribution des matériels et équipements lourds du bâtiment, travaux publics et industrie. Cette activité nécessite une grande réactivité et fiabilité dans la fourniture de pièces détachées mais également d'éléments de remplacement tel que des vérins, chenilles...
- **TECHNO**: Distribution des produits de haute technologie dans les domaines informatiques, téléphonies qui réclament notamment une supply chain efficace et sécurisée pour des produits caractérisés par des valeurs significatives et des opérations de maintenance sur des systèmes d'informations vitaux pour les entreprises et leurs clientèles.

Pour atteindre cette disponibilité, JET MOTOR a décidé de standardiser et centraliser ces opérations sur sa plate-forme de consolidation du Havre. Selon les marques et produits un stock central avancé d'éléments et pièces détachées sera également mis en place.

L'objet de cette consultation est d'étendre et généraliser le processus des transports urgents de bout en bout, car les performances actuelles de nos prestataires ne permettent pas d'atteindre systématiquement l'objectif des 17 jours tout compris.

I. ORGANISATION MISE EN ŒUVRE

➤ DEFINITION DU DELAI DE 17 JOURS TOUT COMPRIS

Le délai court depuis la signature de l'ordre par le client en filiale, jusqu'à la remise au client du produit ou du matériel monté ou réparé en incluant les contraintes administratives et réglementaires tant au départ qu'à l'arrivée.

L'atteinte de cet objectif nécessite la mise en œuvre d'une organisation simple pour être fiable et réactive. Le principe retenu est de n'avoir pour un envoi qu'un seul opérateur de bout en bout par segment.

Nos sources d'approvisionnement en produits et pièces, le volume unitaire des envois, la nature des conditionnements, les contraintes administratives sont extrêmement variables d'un fabricant à l'autre, voire pour un même fournisseur. Nous avons arrêté le principe de concentrer l'ensemble des opérations vers et à partir de notre plate-forme du Havre. Ce schéma permet de réduire les opérations toujours complexes lorsqu'elles sont envisagées globalement, en trois segments simplifiés :

- Un segment import : du stock du fabricant jusqu'à notre HUB du Havre (4 jours) ;
- Un passage en plate-forme dédiée au havre (3 jours) ;
- Un segment export de notre HUB du Havre jusque dans la filiale de distribution (6 jours).

En synthèse, pour que l'objectif défini soit atteint, il est nécessaire que *le troisième segment soit* réalisé en moins de 6 jours y compris la facturation des frais à l'arrivée.

Notre hub du Havre a pour fonction de normaliser les parcours, de stocker si nécessaire les produits et pièces pour assurer le respect du délai maximum. Notre plate-forme présente, entre autres avantages, d'être opérationnelle, sous le régime douanier des entrepôts francs et connectée informatiquement à notre système de gestion commerciale ainsi qu'au système portuaire AP+.

II. DEFINITION DES SERVICES REQUIS

Pour donner toute la latitude au prestataire, le prestataire agira en tant que commissionnaire de transport.

2.1 L'IMPORT

Les services Import depuis la prise en charge aéroport des marchandises à rendu plate-forme du Havre.

L'organisation actuelle de l'acheminement des flux à l'import nous donne satisfaction; elle ne fait donc pas l'objet de cet appel d'offres. Néanmoins, si notre partenariat nous donne satisfaction, nous pourrions envisager de collaborer avec vos services sur cette partie également. En effet, avec la généralisation du système de bout en bout, il y aura lieu de mettre en place une collecte des arrivages chez les différents opérateurs imposés par les fabricants distributeurs et leur transfert sur le HAVRE. Ces opérateurs sont situés sur les différentes zones de fret de Roissy CDG. Les arrivages sont gérés sous le régime du transit T1/ NSTI en tant qu'import tiers.

➤ LA CHAINE LOGISTIQUE ACTUELLE :

Les opérations de livraison vers le HUB du Havre sont généralement assurées par les opérateurs des fabricants/distributeurs.

- **En maritime** : L'organisation actuellement en place donne satisfaction et sera donc maintenue. Achat en FOB, fret maritime en appel d'offres semestriel, transit import SDR LE HAVRE, traction par DELTALOG sur notre plateforme du Havre.
- En aérien : Les fournisseurs nous livrent en général CIP CDG déchargé.
- *En route* : Des prestataires de transport se chargent de nous livrer le fret depuis CDG à destination de notre hub du Havre.

Il n'y a pas de lien entre les opérations d'import sur la PF du Havre et celles d'export.

2.2 L'EXPORT

Les opérations d'exportation se feront à partir du HUB JET MOTOR du Havre à destination des filiales en Afrique de l'Ouest ou Centrale.

➤ LA CHAINE LOGISTIQUE PREVUE :

L'élément novateur est l'unicité de responsabilité pour un envoi sur l'ensemble du parcours du hub central à la filiale. JET MOTOR sélectionnera des prestataires express pour assurer les livraisons export. La répartition entre ces derniers se fera dans un premier temps en fonction de l'attrait de l'offre de services de bout en bout, puis s'ajustera en fonction du taux de respect des délais et obligations contractuels.

L'opérateur export retenu par la Supply Chain Centrale JET MOTOR pour une expédition, devra la prendre en charge à la plate-forme du Havre et en assurera la livraison jusque dans la filiale de destination y compris le passage des formalités d'importation.

LES PRESTATIONS DEMANDEES :

- a. Prestations France (facturables en France)
- Export depuis prise en charge sur le hub havrais à rendu CPT aéroport de destination.
 - Ces prestations sont facturables à JET MOTOR France ;
 - Délai de règlement : 30 jours date de facturation.

b. *Prestations à destination* (facturables à nos filiales)

- Pays concernés : Veuillez-vous reporter à l'annexe " Données à l'export par destination ".
- <u>Les prestations</u> sont définies comme la rétribution du prestataire pour les prestations fournies depuis l'arrivée des marchandises à l'aéroport à rendu dédouané droits et taxes payés dans la filiale ou concession.

c. Le tarif de prestations

- <u>Les tarifs export</u> devront être établis en DAP FILIALE (Incoterms 2010), la filiale réglant les droits et taxes payés par l'intégrateur pour son compte. L'opérateur logistique (et/ou son correspondant à destination) devra démontrer qu'il dispose d'un crédit en douane et de la trésorerie nécessaire pour assurer un dédouanement sans retard. (Paiement à 30 jours).
- <u>Le tarif présenté</u> devra être simple et compréhensible afin de pouvoir être intégré dans nos systèmes informatiques. Le format de tarif (ax + b) ou (ax + b cy) sont acceptables où ax = part variable ; b : frais fixes ; cy = abattement.

Les tarifs par paliers cumulatifs, les modalités multiples de calcul des bases taxables ne sont pas intégrables dans nos systèmes informatiques.

<u>Remarque</u>: les marchandises devront être livrées avec la ou les factures de transit import (prestations et débours). La fourniture de la facture avec l'arrivage est impérative pour permettre l'incorporation des pièces livrées dans le système informatique de la filiale, aucune facture complémentaire a postériori ne sera acceptée : nos logiciels en concession imposant l'intégration des pièces en stock à leur prix de revient.

d. L'activité export estimée

- <u>Classification</u>: Pour ces flux, des marchandises sont classées dangereuses. Les plus couramment expédiés: UN 3268 Class 9: éléments pyrotechnique airbag/ pré-tenseurs de ceinture, UN 3296 Class 2.2: Heptafluoropropane (gaz), UN 1993 Class 3: Liquide inflammable N.O.S., UN 3090 Class 9: Piles au lithium...
- Données quantitatives estimées :

Activité export 2 735 colis

Poids brut exporté 441 tonnes

Volume brut 3 464 m³

Cf. Annexe des données à l'export par destination. Les volumes fournis ne tiennent pas compte de la progression de 18% prévue pour 2018.

RESPECT DES DELAIS :

La mesure de la performance est un élément essentiel de l'organisation mise en place.

La performance sans mesure étant un effort inutile, l'opérateur devra fournir chaque mois pour le 15 du mois suivant, un relevé reprenant par expédition des délais de livraison de bout en bout détaillant chacune des étapes de l'acheminement des envois. Les points intermédiaires seront utilisés pour permettre de mesurer l'efficacité de chaque segment et d'en faciliter l'analyse et la

prise de mesures correctives. Pendant la période de lancement, le compte rendu sera édité une fois par semaine.

a. Décompte des délais

À l'export, le délai de transport court à partir de la date/heure de mise à disposition de l'expédition au Havre à la date/heure de livraison à destination dans la filiale (marchandise et facture de dédouanement). Pour le calcul du délai, c'est la date de réception du dernier élément qui sera prise en compte.

b. Respect des délais

Pour chaque destination le prestataire établira le délai qu'il est en mesure d'offrir et de respecter. Un système de bonus- malus est donc mis en place.

Malus versés pa	r le prestataire	Bonus facturés par	le prestataire
Retard	Pénalité : % de remise de la prestation France du dossier concerné	Moyenne des envois	Bonus de la prestation France du mois pour le pays
Retard de moins de 1 jour	Pas de pénalité	Conforme à l'attendu	Pas de bonus
Retard de + 1 jour	4 %	Inférieure d'un jour par rapport à l'attendu	1%
Retard de + 2 jours	6 %	Inférieure de 1, 5 jour par rapport à l'attendu	1,5%
Retard de + 3 jours	8 %	Inférieure de 2 jours ou plus par rapport à l'attendu	2%
Retard de 4 jours ou plus	30 %		

3. TRAFIC MANAGER

Pour assurer son succès, l'opérateur de transport devra mettre en place un management unique ayant compétence sur l'ensemble du parcours. Ce « trafic manager » assurera la coordination entre les différents services et entités de son entreprise tant en France qu'en Afrique pour fournir un service intégré de bout en bout conforme à l'offre.

Données des exports JET MOTOR par destination – Afrique de l'Ouest et Centrale

Destination	Données	EQUIP	AUTOV	TECHNO	ТОТ	Destination	Données	EQUIP	AUTOV	TECHNO	тот
BENIN	Nbre colis	17	32	15	64	GUINEE	Nbre colis	7	52	11	70
COTONOU	Pds brut/T Volume	0,542 3,89	1,5249 19,546	2,543 74,567	4,6099 98,003	CONAKRY	Pds brut/T Volume	0,645 5,127	5,457 37,491	2,987 19,456	9,089 62,074
BURKINA F.	Nbre colis	24	112	94	230	GUINEE EQ.	Nbre colis	21	15	38	74
Ouagadougou	Pds brut/T	0,128	17,456	13,482	31,066	Malabo	Pds brut/T	2,400	1,782	5,456	9,638
	Volume	15,32	164,735	93,576	273,631		Volume	7,000	24,379	43,242	74,621
CAMEROUN	Nbre colis	84	145	342	571	MALI	Nbre colis	23	85	109	217
DOUALA	Pds brut/T	24,572	32,489	64,743	121,804	ВАМАКО	Pds brut/T	6,578	5,628	32,259	44,465
	Volume	194,751	312,578	452,87	960,199		Volume	37,489	75,908	215,758	329,155
CENTRAF.	Nbre colis	10	46	5	61	MAURITANIE	Nbre colis	1	0	18	19
BANGUI	Pds	4,953	5,697	0,945	11,595	NOUAKCH.	Pds	0,026	0	0,981	1,007

	brut/T						brut/T				
	Volume	22,458	44,531	9,427	76,416		Volume	0,156	0	6,359	6,515
CONGO	Nbre colis	71	102	13	186	NIGER	Nbre colis	19	30	6	55
POINTE	Pds						Pds				
NOIRE	brut/T	7,276	12,579	3,752	23,607	NIAMEY	brut/T	1,879	2,998	3,846	8,723
	Volume	66,899	115,259	29,458	211,616		Volume	17,567	24,042	25,258	66,867
COTE	Nbre						Nbre				
D'IVOIRE	colis	38	98	204	340	NIGERIA	colis	6	2	17	25
	Pds						Pds				
ABIDJAN	brut/T	7,425	5,753	34,751	47,929	LAGOS	brut/T	1,245	0,256	8,567	10,068
	Volume	45,52	89,486	187,561	322,567		Volume	9,479	1,987	55,879	67,345
	Nbre						Nbre				
GABON	colis	12	97	132	241	SENEGAL	colis	43	88	160	291
	Pds						Pds				
LIBREVILLE	brut/T	0,749	27,852	24,547	53,148	DAKAR	brut/T	3,004	6,459	21,459	30,922
	Volume	6,587	232,549	187,565	426,701		Volume	28,774	77,493	132,068	238,335
	Nbre						Nbre				
GAMBIE	colis	8	7	2	17	TCHAD	colis	24	27	31	82
BANJUL	Pds	0,159	0,359	0,154	0,672	NDJAMENA	Pds	3,259	1,789	1,842	6,89

	brut/T							brut/T				
	Volume	4,247	3,258	1,235	8,740			Volume	18,237	19,026	12,789	50,052
	Nbre							Nbre				
GHANA	colis	4	79	30	113	TOGO		colis	20	45	14	79
	Pds							Pds				
ACCRA	brut/T	1,745	11,456	5,128	18,329	LOME		brut/T	0,456	4,604	1,897	6,957
	Volume	8,32	87,249	31,984	127,553			Volume	5,681	42,712	15,456	63,849
Total	Nbre colis	268	718	837	1823		Total N	Nbre colis	164	344	404	912
Total F	Pds brut/T	47,549	115,1659	150,045	312,76		Total P	ds brut/T	19,492	28,973	79,294	127,76
	Volume	367,992	1 069,191	1068,243	2 505,43			Volume	129,510	303,038	526,265	958,81

Annexe 2 - Organisation et contraintes d'exploitation de LDR XPRESS

Les services en porte à porte sont la garantie d'un acheminement rapide et fiable vers plus de 200 destinations dans le monde avec possibilité de livraison à heure définie. Ils offrent par ailleurs une visibilité complète en temps réel grâce à leurs outils de suivi qui permettent de localiser à tout moment les expéditions. Les clients ont le choix entre 2 solutions : l'Express pour l'urgence et le Freight Express pour des expéditions moins urgentes à tarif moindre. La disponibilité des services diffèrent en fonction des destinations finales.

1. Présentation de l'offre commerciale

1.1. Les services Express

L'Express

Il s'agit d'un service de transport express qui assure des livraisons porte à porte à délai garanti, dédouanement compris, généralement le jour ouvrable suivant, et qui est couvert par la garantie de remboursement.

L'Express 9:00

Le service Express 9:00 est proposé à destination des principales villes en Afrique. Avec ce service prioritaire, les destinataires bénéficient de la notification proactive de livraison et de la garantie de remboursement en cas de non-respect des délais. Le dédouanement n'est pas inclus.

• L'Express 12:00

L'Express 12:00 permet aux destinataires de traiter leurs envois dans la matinée. Ce service de livraison prioritaire offre la garantie de remboursement en cas de non-respect des délais et est proposé pour les colis plus lourds, jusqu'à 70 kg, ou les expéditions jusqu'à 500 kg.

Vers l'Afrique Engagement	Express Livraison à jours garantis	Express 9:00 Express 12:00 Livraison à jours et horaires garantis	
Poids maximum * (kg):			
par colis	30	30	70
par palette	500	250	500
par expédition	500	250	500
Dimensions maximales (en cm)	100 x 60 x 70	100 x 60 x 70	100 x 60 x 70

^{*} Poids et dimensions variables selon la destination

1.2. Les services Freight Express

• Freight Express :

Le Freight Express permet de concilier des délais courts et un budget de transport moins élevé. Ce service s'appuie prioritairement sur le réseau routier, il fait appel au réseau aérien sur les très longues distances ou la partie intercontinentale. Il est donc plus économique et permet de traiter du fret avec la régularité des délais. Il offre une livraison dans le courant de la journée sans horaire défini.

• Freight Express 12:00 :

Il s'agit d'une déclinaison du service Freight express avec une livraison garantie avant 12 h.

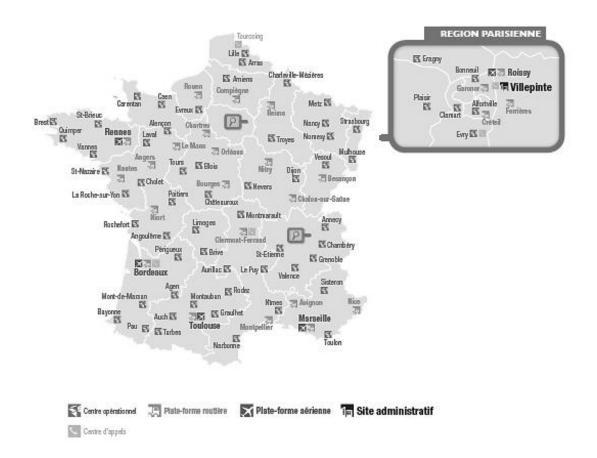
Vers l'Afrique*	Freight Express	Freight Express 12:00		
Engagement	Livraison à jours garantis	Livraison à jours et horaires garantis		
Poids maximum (kg)				
Par colis	70	30		
Par palette	500	500		
Par expédition	500	500		
Dimensions maximales (en cm)	180 x 120 x 150	100 x 60 x 70		

^{*} Pour certains pays ces poids et dimensions peuvent être supérieurs à ceux indiqués.

2. Connections entre les plates-formes LDR Xpress

2.1. LE RESEAU LDR XPRESS

En s'appuyant sur un maillage dense du territoire national, LDR livre quotidiennement près de 370 000 colis en France et vers plus de 200 pays.



Responsabilités:

- Directeur Réseau : Coordination et organisation du réseau Français Air et Route
- Responsables Régionaux Réseau :
 - Conception, organisation et suivi du réseau Route
 - Planification des plans de chargement
 - Suivi qualité (sous-traitance, incidents divers, facturation, optimisation du réseau....)
- Direction Générale hub et hubs Managers
 - Organisation et suivi du Hub (Opérations, salariés, coûts, sous-traitants...)

Réseau européen: Les plates-formes (PF) en France et Belgique

- 9 PF route: Avignon, Bourges, Chalon, Clermont Ferrand, Créteil, Le Mans, Niort, Reims, Toulouse.
- 6 PF route et air : Rennes, Toulouse, Bordeaux, Roissy CDG, Marseille.
- 1 PF route air : Bruxelles

2.2. LES LIAISONS INTER-PLATEFORMES

Le fret au départ et à destination de l'aéroport Roissy transite par le Hub de Roissy CDG de LDR Xpress. Les flux entrants sur le hub de CDG proviennent des plateformes routières situées en région parisienne (Garonor, Créteil qui reçoivent et expédient les envois de et vers les autres plates-formes de France).

La Plate-forme (PF) routière de Garonor située à 20 mn du Hub de Roissy est en liaison avec celle de Rouen qui acheminement les expéditions depuis et vers l'ouest de la France.

2.2.1. La PF de Garonor

Garonor est une plateforme nationale destinée à centraliser les flux nationaux à destination et en provenance des autres plates-formes nationales ; mais elle est également connectée au Hub de Roissy CDG et celui de Bruxelles :

- Connection au Hub de Roissy CDG : Pour toutes les expéditions aériennes à destination et en provenance de l'Afrique en vol mixte en Express.
- Connection au Hub de Bruxelles : Pour les expéditions entre autres aériennes au départ et en provenance de l'Afrique en vol cargo en Freight Express.

2.2.1.1. L'organisation de la PF de Garonor (GRN)

- Le quai : 4 chefs de quais, 6 chefs d'équipe, 50 manutentionnaires caristes, 3 responsables des opérations
 - Chargement, déchargement, scanning, code statuts
 - Transits internationaux
- Le service qualité: 1 superviseur, 3 agents
 - Contrôle et analyse de la ponctualité des lignes
 - Suivi et analyse des envois, des anomalies liées au hub
 - Suivi des clients sensibles
 - Renseignement de tous les dépôts sur les transits GRN (national et international)

Le service conditionnement aérien : 9 employés

- Conditionnement : consolidation des envois en vue d'expédition aérienne
- Mise à jour arrivées/départs
- Gestion des marchandises dangereuses

➢ Horaires d'ouverture

- Du lundi au vendredi : 01h - 23h00 et

- Le samedi: 02h00 -18h00

2.2.1.2. Les contraintes d'exploitation des liaisons Rouen—Garonor / Garonor-Bruxelles

- Les enlèvements et livraisons autour de la PF de Rouen sont réalisés par les véhicules de LDR:
 - Temps de conduite moyen Le Havre Rouen : 1 h00
 - Temps de passage à quai pour consolidation : 1h00
- Les tractions inter-plateforme sont confiées à des transporteurs affrétés :
 - Temps de conduite moyen : Rouen Garonor : 2h00
 - Temps de conduite moyen : Garonor Bruxelles : 4h00
- > Horaire d'ouverture de la PF de Rouen : Horaire d'ouverture Hub Bruxelles :
 - Du lundi au vendredi : 05 h00 23 h 00 - Du lundi 03h00 au dimanche 12h00
 - Le samedi : 06h00 12h00
- ➤ À Bruxelles, la durée des opérations de consolidation, d'handling et le traitement administratif est d'1h30 minimum une fois le fret arrivé sur le hub.

2.2.2. Hub Roissy CDG

Le Hub de Roissy centralise les flux en provenance et à destination du réseau national et international au départ et à destination de l'aéroport de Roissy CDG. Sur le site de Roissy CDG, une cellule indépendante est dédiée aux envois en provenance et à destination de l'Afrique : LDR Africa Xpress.

2.2.2.1. Les ressources humaines

- Direction générale de la cellule dédiée à l'Afrique : LDR Africa située à Roissy CDG
 - Organisation, gestion et pilotage des flux en provenance et à destination de l'Afrique au départ de CDG et Bruxelles.
- Manager lignes aériennes
 - Suivi du Réseau Air International
- Contrôleurs Réseau
 - Recensement de tous les incidents qui ont eu lieu la nuit sur le réseau français
 - Transmission de l'information aux opérationnels

Responsabilités de la cellule dédiée à l'Afrique : Africa Xpress

- Directeur général et son assistant
- Un responsable des opérations un responsable qualité, 2 superviseurs et 4 coordonnateurs
- Un responsable du développement des ventes
- Un chef de marchés export

Missions principales

- Connecter les envois du Hub de Garonor et ceux d'Ile de France nécessitant des opérations douanières sur le réseau Air (toutes destinations confondues)
- Hub de transit
- Interlocuteur des partenaires et filiales LDR situés en Afrique

2.2.2.2. Informations pratiques

- Horaires d'ouverture du Hub : Du lundi 3 h au dimanche 13 h
- ➤ Navettes PF de Garonor Hub de CDG Roissy

➤ À Roissy, la durée des opérations de consolidation, d'handling et le traitement administratif est d'1h30 minimum une fois le fret réceptionné sur le hub.

2.2.2.3. Extrait des planches de vols à destination de l'Afrique

Vol au départ de CDG Roissy vers l'Afrique en Express – Vol mixte*

Destinations	Jour Sem	Horaire départ Vol	Horaire arrivée Destin.	Destinations	Jour Sem	Horaire départ Vol	Horaire arrivée Destin.
BENIN	L Me V	14:55	21:15	GUINEE	L Me V	11H00	18:10
Cotonou	MJS	15:10	22:00	Conakry	MJS	13H40	21:30
BURKINA FASO	L Me V S	16:10	19:45	GUINEE EQ	M Me J V	10:40	19:10
Ouagadougou	M Je	14:30	14h10 J+1	Malabo			
CAMEROUNN	LS	13:10	22:00	MALI	L Me V	15:50	20:35
Douala	M Me J V	10:40	17:05	Bamako	MJS	15:10	19:55
CENTRAFR.	ΜV	09:10	15:45	MAURITANIE	L Me V	11:00	15:30
Bangui	S	10:55	08:45 J +1	Nouakchott			
CONGO	L M Me J V	10:20	18:10	NIGER	L M Me J S	11:00	16:30
Pointe noire				Niamey			
COTE D'IVOIRE	L M Me J V S	14:20	19:50	NIGERIA	LJS	14:10	20:30
Abidjan				Lagos	M ME V	11:10	17:30
GABON	L M Me J V S	10:35	17:25	SENEGAL	L M M J V S	15H40	20:20
Libreville				Dakar			
GAMBIE	-	-	-	TCHAD	М	15H10	20:50
Banjul				Ndjamena	1 /	10H40	16:20

GHANA	L Me V	07:10	19:50	TOGO	M J Me S	11H00	18:10
Accra	MJS	13:30	19:05	Lomé	V	15H10	20:30

^{*}La remise des envois à la Compagnie aérienne doit se faire au plus tard 3 h avant le départ prévu du vol ; Pour le dédouanement à destination prévoir un jour ouvrable pour les envois à valeur significative selon le pays de destination.

Vols au départ de Bruxelles vers l'Afrique en Freight Express - Vol Cargo*

Destinations	Jour Sem	Horaire départ Vol	Horaire arrivée Destin.	Destinatio ns	Jour Sem	Horaire départ Vol	Horaire arrivée Destin.
BENIN	MVD	10:20	19:35	GHANA	L Me V S	11:05	16:45
Cotonou				Accra			
BURKINA	LJS	11:30	16:25	GUINEE	MJD	11:00	18:35
FASO Ouagadougo u				Conakry			
CAMEROUN	L Me J V S	10:45	17:35	SENEGAL	L M ME J V S	11:00	16:10
Douala				Dakar			
СОТЕ	LMJV	10:20	16:10	TOGO	M Me V S	11:05	18 :30
D'IVOIRE Abidjan	SD			Lomé			
GAMBIE	L Me V S	11:25	18:35		1		
Banjul							

^{*} La remise des envois à la Compagnie aérienne doit se faire au plus tard 5 h avant le départ prévu du vol ; Pour le dédouanement à destination prévoir un jour ouvrable pour les envois à valeur significative selon le pays de destination.

3. Extrait des grilles tarifaires à l'exportation

Les tarifs s'entendent depuis le point d'enlèvement du Havre - DAP point de livraison convenue. Les pays d'Afrique de l'Ouest et Centrale sollicités dans l'appel d'offre de JET MOTOR relèvent de la zone B de taxation.

Tarifs de transport international express - En euros, hors taxes

EXPRESS

FREIGHT EXPRESS

Poids*,	Zone	Poids*,	Zono D	Poids*,	Zone
kg	В	kg	Zone B	kg	В
0,5	36,14	7,5	99,16	19,0	222,22
1,0	42,26	8,0	104,23	20,0	234,08
1,5	46,45	8,5	108,79	21,0	246,52
2,0	50,89	9,0	115,38	22,0	258,59
2,5	55,24	9,5	117,65	23,0	270,05
3,0	59,78	10,0	121,69	24,0	284,82
3,5	64,32	11,0	132,07	25,0	293,56
4,0	68,49	12,0	144,82	26,0	305,32
4,5	72,15	13,0	155,03	27,0	317,08
5,0	77,28	14,0	166,54	28,0	328,57
5,5	82,56	15,0	177,60	29,0	340,28
6,0	86,12	16,0	188,71	30,0	352,12
6,5	91,48	17,0	199,29	Par kg	20,58
7,0	95,85	18,0	211,05	Suppl.	

Poids*,	Zone	Poids*,	Zone	Daida* la	7 D
kg	В	kg	В	Poids*,kg	Zone B
1	67,28	18	145,28	51 - 55	377,3
2	67,28	19	153,28	56 - 60	401,3
3	67,28	20	161,28	61 - 65	425,3
4	67,28	21	169,28	66 - 70	456,3
5	67,28	22	177,28	71 - 75	487,3
6	75,28	23	185,28	76 - 80	518,3
7	75,28	24	193,28	81 - 85	549,3
8	75,28	25	201,28	86 - 90	580,3
9	75,28	26	209,3	91 - 95	611,3
10	81,28	27	217,3	96 -	675,3
11	89,28	28	225,3	101-	739,3
12	97,28	29	233,3	121-	803,3
13	105,28	30	257,3	141-	867,3
14	113,28	31 -	281,3	161-	931,3
15	121,28	36 -	305,3	181-	995,3
16	129,28	41 -	329,3	Au-delà	64,00
17	137,28	46 -	353,3	Par 20 kg	

^{*} Poids taxable : les frais de transport sont calculés sur la base du poids volumétrique de l'envoi lorsque celui-ci dépasse le poids brut réel.

Rapport poids volume par prestation de service

Express	Express 9:00	Express 12:00		Express
Poids volumétrique	200 kg/m ³	200 kg/m	1 ³	167 kg/m ³
Freight Express	Freight express 12:00		Freight Express	
Poids volumétrique	200 kg/m ³			200 kg/m ³

Informations complémentaires (a):

Services de livraison en matinée : Par envoi	< 70 kg	> 70 kg
Express 9:00	50,00€	70,00 €
Express 12:00	30,00€	40,00 €
Freight Express 12:00	20 €	30 €

Montant en sus des tarifs de transport Express et Freight Express. Vérifier la disponibilité de chaque service en fonction de vos communes de départ et de destination.

Services complémentaires (a):

Services complémentaires		Tarification	
Prioritaire	Votre expédition est traitée en priorité et livrée en	Par envoi < 70	16,00
	début de tournée.	kg	€
		Par envoi > 70	45,00
		kg	€
Frais	Avance des montants de TVA, droits de douanes,	Du montant	3,50 %
administratifs	taxes import et frais connexes	Minimum	35,00
		Willimani	55,00
Assurance	Assurance tous risques, plafond maximum par	De la valeur à	2,00 %
ponctuelle	envoi :	assurer	
	35 000 € pour les marchandises		
Extension des	Augmentation des limitations de responsabilité	Marchandises	12,00
responsabilités	prévues dans nos CGV en cas de sinistre		€
Marchandises dangereuses soumises à déclaration		Par envoi	80,00
			€
Marchandises dangereuses en quantité limitée		Par envoi	35,00
			€

Surcharges (a):

Surcharge carburant	basée sur l'évolution du prix du baril de pétrole, pour l'ensemble de vos expéditions internationales	12 %
Redevance sûreté des expéditions	Client connu : Par colis / Maximum par mois et n° de compte Client inconnu : Par colis / maximum par mois	0,41 € / 99 € 0,81 € / 200 €

⁽a) Montant par envoi, en euros HT. en sus du transport.

Modalités de paiement :

Les factures sont payables dans un délai de 30 jours à compter de la date d'émission de la facture. Par dérogation aux dispositions précitées, le Donneur d'Ordre s'engage à régler le montant des droits et des taxes afférents à ses importations, que LDR a avancé pour son compte à l'Administration des Douanes, à réception de facture.