



Concours de recrutement du second degré

Rapport de jury

Concours : Agrégation interne – CAER Agrégation

Section : Economie et Gestion

Options : A / B / C / D / E

Session 2016

Rapport de jury présenté par :
M. Alain HENRIET,
Président du jury

Sommaire

PRESENTATION DU CONCOURS.....	3
DONNÉES STATISTIQUES.....	3
OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS 2016.....	5
ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ	
PREMIERE EPREUVE : DISSERTATION SUR LE MANAGEMENT	7
DEUXIEME EPREUVE : EXPLOITATION PEDAGOGIQUE D'UN THEME.....	11
OPTION A - ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES	11
OPTION B – FINANCE ET CONTROLE	22
OPTION C - MARKETING	31
OPTION D - SYSTEME D'INFORMATION	46
OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES.....	50
ÉPREUVES D'ADMISSION	
PREMIERE EPREUVE - EXPOSE A PARTIR D'UN DOSSIER DOCUMENTAIRE FOURNI AUX CANDIDATS.....	55
ÉPREUVE D'ADMISSION EN ECONOMIE	55
SUJET 1 - LE CARACTERE (R)EVOLUTIONNAIRE DE L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE.	63
SUJET 2 - INSTITUTIONS, EMPLOI ET MUTATIONS ECONOMIQUES.....	73
ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT	83
ANALYSE D'UN SUJET – LIBERTE ET TRAVAIL EN FRANCE.....	91
ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE	103
OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES.....	103
ANALYSE D'UN SUJET – CAS BRICO DISCOUNT	107
OPTION B - FINANCE ET CONTROLE	117
PRESENTATION D'UN SUJET - CAS METALIC	121
OPTION C - ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES	126
ANALYSE D'UN SUJET - VELISSIME	131
OPTION D - SYSTEME D'INFORMATION	149
PRESENTATION D'UN SUJET - L'INTEGRATION DES DONNEES FINANCIERES	152
OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES.....	162
PRESENTATION D'UN SUJET – CAS HOTEL MAJESTIC.....	164

Présentation du concours

DONNÉES STATISTIQUES

TABLEAU 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Variation N, N-1
Nombre de postes						
Concours Public	38	40	38	43	45	4,65%
Concours Privé	8	12	12	14	13	-7,14%
Épreuves écrites						
Inscrits Public	1210	1265	1177	1086	1087	0,09%
Inscrits Privé	201	199	205	199	200	0,50%
Total inscrits	1411	1464	1382	1285	1287	0,2%
Présents Public (1 ^{ère} épreuve)	580	585	563	531	507	-4,52%
Présents privé (1 ^{ère} épreuve)	106	101	113	93	90	-3,23%
Total présents (1 ^{ère} épreuve)	686	686	676	624	597	-4%
Présents Public (2 ^{ème} épreuve)	563	581	543	509	489	-3,93%
Présents privé (2 ^{ème} épreuve)	103	97	108	91	86	-5,49%
Total présents (2 ^{ème} épreuve)	666	678	651	600	575	-4%

TABLEAU 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

Les présents :	2013		2014		2015		2016		Variation N, N-1
	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	Public	Privé	
Management	585	101	563	113	531	93	506	91	-4,33%
	686		676		624		597		
Option A	154	32	158	42	150	33	150	28	-2,73%
	186		200		183		178		
Option B	142	18	115	16	93	11	98	14	7,69%
	160		131		104		112		
Option C	204	33	206	43	210	40	171	34	-18,00%
	237		249		250		205		
Option D	19	7	23	3	26	5	31	4	12,90%
	26		26		31		35		
Option E	62	7	41	4	30	2	39	6	40,63%
	69		45		32		45		
Totaux toutes options	581	97	543	108	509	91	489	86	-4,17%
	678		651		600		575		

Les admissibles	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Admissibles Public	85 (barre à 22/40)	83 (barre à 22,5/40)	85 (barre à 21,5/40)	90 (barre à 21/40)	86 (barre à 22/40)	96 (barre à 20/40)	100 (barre à 19,50/40)
Admissibles Privé	15 (barre à 21.5/40)	15 (barre à 22/40)	18	23 (barre à 19/40)	22 (barre à 19/40)	29 (barre à 16,50/40)	28 (barre à 18/40)
Total admissibles	100	98	103	113	108	125	128

TABLEAU 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION

Admission	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
AGREGATION INTERNE							
Admis Public	38 (pas de LC) Barre à 42,50/80 Soit 10,63/20	38(pas de LC) Barre à 45,50/80 Soit 11,38/20	38(pas de LC) Barre à 45/80 Soit 11,25/20	40 Barre à 44/80 Soit 11/20	38 (1LC) Barre à 42,50/80 Soit 10,62/20	43 Barre à 41,50/80 Soit 10,37/20	45 Barre à 39,64/80 Soit 9,91/20
Répartition des admis public							
Option A	12	8	9	13	11	10	16
Option B	7	9	10	10	9	4	10
Option C	16	20	17	16	16	21	12
Option D	3	1	2	0	1	3	4
Option E				1	0	5	3
CAER							
Admis Privé (CAER)	7 Barre à 42/80 Soit 10,50/20	7 Barre à 47,50/80 Soit 11,88/20	8 Barre à /80 Soit /20	12 Barre à 38/80 Soit 9,5/20	12 Barre à 38/80 Soit 9,5/20	13 Barre à 38/80 Soit 9,5/20	13 Barre à 38,19/80 Soit 9,55/20
Répartition des admis CAER							
Option A	1	1	4	5	5	5	3
Option B	1	0	0	2	2	1	4
Option C	5	5	4	4	5	6	5
Option D	0	1	0	0	0	0	0
Option E				1	1	1	1
Total admis (toutes options)	45 (13+8+21+3)	45 (9+9+25+2)	46 (13 + 10 + 21 + 2)	52 (18+12+20+0+2)	50 (16+11+21+1+1)	56	58

LC = Liste complémentaire

	2013	2014	2015	2016
Répartition des admissibles				
Economie	96	83	102	100
Droit	17	24	23	28
Répartition des admis				
Economie	44	35	43	45
Droit	8	15	13	13

PROFIL DES CANDIDATS SESSION 2016 :

	CAER		AGREGATION INTERNE	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
Inscrits	132	59	593	465
Présents	66	25	304	204
Admissibles	21	7	73	27
Admis	9	4	33	12

OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS 2016

La session 2016 se caractérise par une stabilisation du nombre d'inscrits après plusieurs années de baisse modérée. Le nombre de présents a toutefois baissé de 4% par rapport à la session 2015. Par ailleurs un rééquilibrage s'est opéré cette session entre les différentes spécialités : l'option C a perdu 18% de candidats (mais elle reste largement dominante) tandis que l'option A s'est légèrement érodée en termes d'effectifs ; en revanche les trois autres options ont assez fortement progressé, en particulier l'option E.

Le nombre de postes offerts continue de progresser très légèrement (d'un poste globalement avec une augmentation de deux postes en public et la diminution d'un poste en CAER). En cinq ans, le nombre de postes ouverts au concours est passé de 46 à 58 soit un accroissement de plus de 25%.

La barre d'admissibilité en public a été fixée à 9,75 alors que lors des quatre précédentes sessions elle se situait entre 10 et 11. En revanche en CAER, cette barre est heureusement remontée (à 9) après une chute significative en 2016 (8,25). Tous les postes ont été pourvus tant en public qu'en CAER (ce qui n'avait pas pu être le cas l'année dernière pour le concours CAER avec 13 admis pour 14 postes) mais avec une barre d'admission passée sous le seuil de 10 en public. En ce qui concerne la ventilation par spécialité, on observe un recul très marqué dans l'option C (17 lauréats en 2016 pour 27 en 2015), expliqué en partie par un nombre plus restreint de candidats mais aussi par la progression de l'option A et surtout la remontée de l'option B (14 lauréats au lieu de 5) à un niveau plus conforme aux attentes.

La forte féminisation du concours ne se dément pas : 42 admises sur 58 lauréats soit 72% de l'effectif.

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 en cette deuxième session où elle est autorisée. 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 maîtrise 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.

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

Les frontières de l'organisation

STATISTIQUES

597 copies : moyenne = 6,5/20, écart-type = 3,6

Les notes vont de 1/20 à 18/20 avec 100 copies au-dessus de 10/20 soit 17% des copies et 154 copies au-dessus de 9/20 soit 26% des copies.

LA DISSERTATION DE MANAGEMENT

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

L'introduction

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 liens, mais un ensemble cohérent où les différentes phases s'enchaînent avec un fil directeur pour aboutir à la justification d'une problématique et d'un plan.

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

Les sujets de management font référence à 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 saurait être une reformulation du sujet (des questions commençant par « dans quelle mesure ») mais un véritable choix d'analyse, une posture, une thèse par rapport au sujet. Il y a toujours plusieurs problématiques possibles pour un sujet, puisque divers points de vue sont envisageables, à partir du moment où ils sont justifiés, argumentés, démontrés, illustrés. Une problématique présente le plus souvent un caractère multidimensionnel, même si tous les aspects d'un sujet ne sont pas traités.

Ensuite, il importe que le plan reflète 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 conduire à une vision claire et cohérente du traitement du sujet.

Le développement

Le développement est 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.

La conclusion

La conclusion permet de synthétiser la logique de l'analyse et l'aboutissement de la réflexion, tout en montrant les limites et en proposant d'autres pistes et ouvertures possibles du thème.

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

CONSEILS AUX CANDIDATS

- Lectures : les manuels de management sont nécessaires pour maîtriser les concepts fondamentaux mais non suffisants pour prendre du recul sur les débats managériaux actuels. Les articles des revues académiques, comme la « Revue française de gestion », la « Harvard Business Review » éclairent sur des évolutions ou des apparitions de concepts. Des ouvrages de sociologues, d'historiens, d'entrepreneurs enrichissent et illustrent les thèmes managériaux récurrents. Les exemples d'entreprises sont à prendre dans toutes les sources possibles.

- Méthodologie : l'essentiel de la préparation consiste à maîtriser la méthodologie de la dissertation ; cela nécessite de s'entraîner à élaborer des problématiques et des plans qui présentent un angle d'attaque analytique illustrés de références théoriques et d'exemples d'entreprise.

PISTES DE REFLEXION

Le sujet porte sur un paramètre essentiel de toute organisation, qu'il faut analyser avec les caractéristiques du contexte économique, technologique et social actuel.

Pour toute question managériale, il s'agit d'abord de **délimiter les termes** :

- Les frontières : les limites d'une entité peuvent être naturelles et/ou déterminées par l'homme sur de nombreux critères (politiques, juridiques, technologiques....)
- Les frontières de l'organisation : pour toute forme d'organisation (publique, privée, associative..), de toutes tailles, les frontières constituent, à un moment donné, le périmètre de son activité économique (aussi bien en termes de production, de distribution, de gestion). Les frontières de l'organisation peuvent être définies en termes de métier, de responsabilité, à partir d'un cœur de métier, en fonction des partenaires plus ou moins directs qui participent à son activité. Les frontières d'une organisation peuvent être différentes des frontières juridiques d'une entité. Des frontières peuvent être délimitées à l'intérieur d'une organisation, vis-à-vis de ses partenaires et d'autres acteurs extérieurs. Plusieurs frontières de nature différente peuvent coexister dans et hors d'une organisation. Les frontières d'une organisation sont plus ou moins choisies ou imposées par les stratégies de l'entreprise et des autres partenaires.

Les **questions posées** par le sujet sont nombreuses et chacune peut constituer un angle d'attaque possible pour problématiser :

- les frontières doivent être stables ou évolutives dans un environnement incertain et complexe ;
- quelles sont les utilités des frontières, tant internes qu'externes à une organisation ? Pour délimiter le travail, pour mettre en place les procédures et mécanismes de coordination, pour réguler les processus, pour contrôler les activités, pour créer une identité et une culture à l'intérieur de l'organisation, pour limiter le pouvoir de chacun, pour protéger des produits, ?
- quels sont les limites et risques de détermination des frontières ? En termes de cloisonnement des compétences, de perte de communication et de synergie, de moindre réactivité et flexibilité, ...
- faut-il des frontières rigides, ouvertes, poreuses, élastiques ?
- faut-il un management stratégique et/ou organisationnel des frontières ?
- comment le travail, le pouvoir, l'innovation, la culture, l'identité sont-ils impactés par les frontières ?

Le **contexte actuel** influence fortement toutes les frontières d'une organisation :

- la mondialisation des activités de production et de distribution impacte les fournisseurs, les clients, les écosystèmes d'affaires et les frontières internes et externes des organisations ;
- les facilités de communication, de transfert d'informations permettent de transcender toutes les frontières ; les frontières ne sont pas seulement réelles et matérielles mais aussi virtuelles et informelles ;
- les évolutions sociologiques sur la mobilité des acteurs, les formes de travail, les choix environnementaux modifient ce qui est « dans » et « hors » des frontières des organisations, tant sur des périodes courtes que longues.

Il apparaît aujourd'hui que les frontières ne sont plus fixées et stabilisées sur le long terme ; on ne peut plus déterminer des frontières protectrices et imperméables pour réguler et contrôler toutes les variables. Aujourd'hui l'ouverture des frontières internes et externes apparaît nécessaire tant pour la stratégie (efficacité) que pour l'organisation (efficacité) ; mais quel est le degré d'ouverture pertinent ? Avec quels facteurs de contingence ?

L'analyse des frontières peut être menée selon la nature des modifications de celles-ci :

- élargissement ou éclatement des frontières externes par des choix stratégiques : les stratégies d'impartition (alliances, sous-traitance,...) ou les stratégies de coopération (écosystème d'affaires, pôle de compétitivité,...) instaurent des frontières fluctuantes ; les frontières juridiques de chaque entité restent, les frontières organisationnelles sautent ; il faut mettre en place des procédures, des modes de coordination, d'intégration (au sens de Lawrence et Lorsch), des systèmes d'information trans-organisations, une méta structure pour harmoniser les activités communes ;
- éclatement ou ouverture (temporaire ou permanente) des frontières internes pour créer des organisations nouvelles : la mise en place de plateformes collaboratives, de réseaux informationnels virtuels, permet de créer des synergies en temps, en compétences, entre des acteurs ;
- éclatement des frontières internes non choisi, issu des utilisations des TIC et des comportements individuels des acteurs : les réseaux sociaux techniques ou personnels (encastrement de M.Granovetter) utilisés de manière informelle par les acteurs, mais non souhaités par l'organisation, peuvent être productifs ou contreproductifs pour l'organisation.

L'actualité nous offre beaucoup d'exemples et d'analyses sur les délocalisations, les réseaux, les alliances, l'immatériel, la difficulté de définir un groupe,...

→ Il en ressort qu'il semble nécessaire de manager les frontières comme une variable stratégique et organisationnelle ; aussi bien pour les modifier, les réduire, les rétablir, les abaisser, les augmenter. Peut-on le faire ? Comment le faire ? Quelles difficultés ?

Le contexte actuel conduit à des frontières de l'organisation de plus en plus poreuses ; il faut donc que l'organisation connaisse et maîtrise le degré de porosité pertinent.

→ Il faut gérer la répartition du travail et du pouvoir dans des périmètres évolutifs en agissant sur différentes variables organisationnelles : les structures, les processus et procédures, la culture d'entreprise, les incitations, l'autonomie, la confiance, les circuits d'informations.

Plusieurs **concepts et auteurs** sont mobilisables pour analyser cette dynamique organisationnelle, par exemple : R.Coase, O.Williamson pour la théorie des coûts de transaction, pour les formes hybrides entre entreprise intégrée et marché, Hart et Moore pour l'incomplétude des contrats et les renégociations permanentes, Lawrence et Lorsch pour la balance différenciation-intégration, les auteurs de la contingence.....

Des problématiques possibles :

- les frontières sont nécessaires mais doivent évoluer
- il est de plus en plus difficile de manager les frontières d'une organisation
- la porosité des frontières internes et externes rend leur gestion nécessaire mais délicate /ou délicate mais nécessaire.

Deuxième épreuve : exploitation pédagogique d'un thème

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

Le marketing des ressources humaines bouleverse-t-il les stratégies des ressources humaines ?

La gestion des ressources humaines est un axe stratégique qui s'est imposé dans la gestion des entreprises. Dans le cadre d'une recherche de performance des ressources humaines, la discipline s'est enrichie d'apports d'autres disciplines.

Le marketing RH, construit autour de la notion de client interne, est fondé sur des méthodes et moyens que l'entreprise organise afin d'inciter les salariés et les tiers à des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs propres. La gestion des ressources humaines et la communication qui y est alors associée deviennent des outils contribuant à l'atteinte des objectifs économiques et sociaux de l'entreprise. C'est toute une politique de mix social qui doit être conçue afin d'engager une véritable démarche de marketing RH.

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

Nombre de copies corrigées	178
Moyenne	7,16
Notes < 5	40
5 ≤ Notes < 8	68
8 ≤ Notes < 10	25
10 ≤ Notes < 12	31
12 ≤ Notes < 15	12
Notes ≥ 15	2

ANALYSE DU SUJET

Le sujet de cette année requiert une analyse transversale de la fonction RH. Le candidat est amené à réfléchir sur une approche novatrice, le marketing RH, et à proposer une réflexion sur l'adaptation des techniques du marketing aux stratégies et pratiques RH.

À partir des concepts utilisés dans la gestion commerciale – analyse des besoins, positionnement, segmentation, cible, 4P... - le candidat est invité à montrer sa capacité à transposer de tels outils dans le champ de la gestion des ressources humaines, à définir les fonctions RH qui peuvent être impactées et l'intérêt pour l'entreprise de prendre en considération cette nouvelle approche.

La « marque employeur » est également un thème sous-jacent à ce sujet. L'image que renvoie une entreprise auprès de ses propres salariés ou des personnes qu'elle cherche à recruter doit être positive. Dès lors le traitement du sujet ne peut ignorer l'impact de la communication. Qu'elle soit interne ou institutionnelle, celle-ci est en effet en mesure d'influencer le comportement des acteurs vis-à-vis de l'organisation.

Pour de nombreux candidats l'analyse du sujet se résume à la définition des termes qui sont exposés les uns après les autres sans qu'une explication globale du sujet ou que les liens entre ces termes ne soient donnés. Si ce travail « au brouillon » constitue un préalable indispensable pour bien appréhender le sujet, le jury apprécie que l'introduction soit centrée sur le thème proposé : l'accroche doit évidemment être en rapport avec le marketing RH, ce dernier doit bien sûr être clairement défini ; en revanche il est inutile de donner plus d'une définition de la GRH et encore moins de retracer l'évolution de cette discipline depuis le

taylorisme. Les interactions entre les termes du sujet – marketing RH et stratégie RH – doivent être mises en évidence pour faire apparaître les différentes dimensions du sujet.

DELIMITATION DU SUJET, PROPOSITION DE PROBLÉMATIQUE ET DE PLAN

De prime abord, le marketing RH peut intéresser particulièrement les entreprises éprouvant des difficultés de recrutement mais dans le cadre de la gestion des talents, toutes les organisations peuvent trouver dans le marketing RH la possibilité d'attirer puis de fidéliser les ressources humaines qu'elles recherchent. La notion de « cliemployés » montre qu'il est nécessaire de connaître les attentes de ses salariés afin de leur proposer une GRH individualisée pour garantir leur implication. Dès lors le marketing RH peut se décliner pour l'ensemble des missions relatives à la communication et à la GRH et notamment concernant le recrutement, la rémunération, la formation, l'évolution des carrières, le temps de travail, la culture d'entreprise...

Propositions de problématiques : qu'apporte la notion de marketing RH à la GRH ? Les outils empruntés au marketing sont-ils en mesure d'améliorer l'efficacité de la GRH ? Le marketing RH est-il un « concept à la mode » qui ne concernerait en fait que des pratiques déjà bien ancrées dans les organisations ? Quels sont les enjeux du marketing RH pour la GRH.

Nota : le jury constate chaque année que de nombreuses copies posent une problématique du type : « l'impact du thème étudié sur la performance de l'entreprise ». Cette proposition est trop vague et surtout trop évidente pour constituer l'axe central d'une dissertation. La problématique choisie doit permettre de traiter toutes les dimensions du sujet qui ont été définies dans l'analyse du sujet.

Exemple de plan :

Présenter la réflexion selon l'évolution de carrière du salarié : une première partie consacrée au recrutement (comment attirer les talents ? quel mix social proposer ?) et une seconde partie dévolue à la fidélisation du salarié : ses moyens (individualisation, reconnaissance, montée en compétences...) et ses limites (dérives du « cliemployé », écueils de l'individualisation et difficultés de mise en œuvre).

IDEES POUR LE DEVELOPPEMENT

Trop de candidats n'ont pas su au cours de leur dissertation démontrer les enjeux du marketing RH. Leur exposé a souvent dérivé vers des pratiques ou des stratégies RH récentes sans expliquer ou souligner le lien avec les concepts liés au marketing RH. Dès lors, certaines parties de leur copie se situent hors sujet.

À ce stade, il est important de rappeler qu'une dissertation est un exercice permettant d'organiser une réflexion, de poser des arguments afin de démontrer une ou plusieurs

propositions. L'esprit d'analyse est une condition nécessaire pour réussir l'épreuve. Il ne suffit pas de citer une vingtaine d'auteurs pour qu'une copie soit de qualité. La connaissance de théories est néanmoins vivement recommandée dans la mesure où elles fournissent les bases ou la justification d'une argumentation. Même si les auteurs « classiques » du mouvement des ressources humaines peuvent être mobilisés, le jury apprécie que des contemporains soient cités, d'autant plus lorsque le sujet concerne des pratiques actuelles.

- Concepts empruntés au marketing :

- La segmentation. Sur le marché du travail, la demande faite par l'entreprise peut être segmentée selon les métiers présents dans l'entreprise. L'employeur doit adopter une politique RH différenciée selon les différentes catégories de personnel qu'il recherche en termes de filière de recrutement, de plan de formation ou de grille de rémunération par exemple.
- Les 4P peuvent être transposés dans le cadre du recrutement. Le **P**roduit constitue la proposition d'emploi qui doit être clairement définie dans une fiche de poste. Celle-ci doit être cohérente avec le **P**rix, ici la rémunération. La **P**lace concerne les conditions de travail et la qualité de vie professionnelle. Enfin l'entreprise doit communiquer (**P**romotion) sur les bons canaux pour faire part de sa recherche d'emploi et sur son positionnement en général.
- Par analogie aux 4P, les organisations élaborent un mix social. Elles veillent à la cohérence de leurs actions RH : les politiques d'emploi, de formation, de promotion, de rémunération et de communication doivent être en adéquation pour susciter la compréhension et l'adhésion de leurs salariés.
- Le positionnement RH est assimilé à l'image que renvoie l'entreprise auprès des salariés actuels ou potentiels. La communication institutionnelle est alors déterminante pour adresser un message sur les caractéristiques de la politique RH de l'entreprise. Le développement d'une « marque employeur » permet aussi à l'entreprise de se différencier vis-à-vis de ses concurrents. Elle contribue à donner une image positive pour attirer les talents, susciter l'implication de ses salariés et encourager les ventes auprès de ses clients. Le renforcement d'une culture d'entreprise, la diffusion de valeurs participent à l'établissement d'un positionnement RH.
- La cible de la DRH concerne les salariés qui disposent des compétences clés. Une politique RH différenciée doit garantir leur fidélisation. Ce concept peut conduire à l'individualisation de certaines pratiques RH (temps de travail, rémunération). La fidélisation des salariés est un enjeu majeur de toute entreprise compte tenu de l'ensemble des coûts cachés liés au turn-over.

- Auteurs pouvant être mobilisés sur ce sujet

La connaissance des théories de la GRH et de la communication est indispensable à plus d'un titre. Dans le cadre de l'agrégation, le jury attend évidemment du candidat qu'il maîtrise les concepts développés par les auteurs principaux de ces deux disciplines. Dans le cadre de sa préparation, le candidat doit privilégier la lecture d'ouvrages afin de comprendre les fondements de chaque théorie et les utiliser à bon escient. Trop de candidats favorisent la quantité à la qualité, les concepts sont connus mais pas toujours bien maîtrisés (il ne faut pas négliger dans cette préparation à l'écrit celle de l'oral où le jury aura la possibilité de vérifier que le candidat est en mesure d'explicitier les apports d'un auteur).

Au cours de sa dissertation, le candidat pourra s'appuyer sur ses références théoriques pour développer un argumentaire. La connaissance des auteurs permet au candidat d'ouvrir le sujet et de trouver des idées pertinentes pour traiter le sujet.

- Entreprises s'inscrivant dans une démarche de marketing RH

Il est important que chaque candidat se constitue un panel d'exemples de pratiques et s'intéresse lors de sa préparation aux pratiques RH des entreprises. L'absence de connaissances « de terrain » donne en effet des copies superficielles. Ces exemples doivent être issus d'une recherche personnelle. Manifestement, certains candidats se limitent aux exemples fournis par leurs formateurs et le jury retrouve dans les copies les mêmes entreprises, ce qui n'est pas très discriminant. Autre écueil : des candidats citent des entreprises qui n'ont aucune notoriété.

Exemples :

- Leroy Merlin et le positionnement RH : L'entreprise communique sur sa première place dans le classement « the best place to work ».
- Mc Donalds met en avant les possibilités d'évolution professionnelle et la construction d'une carrière au sein de son entreprise.
- E&Y et Deloitte font la promotion de leurs formations en alternance auprès des étudiants BAC+3 pour les encadrer durant leur master avec l'objectif de repérer les talents.

- Idées de conclusion

- Le marketing RH ne transforme pas radicalement les pratiques RH, il apporte de nouveaux outils qui permettent de conforter des stratégies RH.
- Adopter le marketing RH, c'est opter pour une démarche différente pour appréhender les différentes missions de la GRH.
- Le marketing RH a un coût, il oblige les entreprises à s'engager dans une démarche qualité vis-à-vis de ses salariés. Il implique d'octroyer des moyens supplémentaires à la formation, à la reconnaissance et à la communication.

PARTIE DIDACTIQUE

L'objectif de cette seconde partie de l'épreuve est de permettre au jury d'apprécier comment le candidat parviendra à transmettre des savoirs sur le thème étudiée aux élèves et étudiants.

Le marketing RH n'apparaît pas en tant que tel dans le référentiel du BTS ; il ne peut donc pas faire l'objet directement d'une séquence de formation. Il peut en revanche être conçu comme une application sur les contenus mobilisés au sein de la formation de BTS « assistant de manager ». Le candidat doit donc montrer dans cette partie comment les étudiants vont découvrir que des pratiques RH peuvent être conduites en appliquant des principes issus du marketing RH.

Plusieurs objectifs peuvent être proposés à l'étudiant :

- Découvrir le concept de marketing RH
- Appliquer le principe du marketing RH à une mission de la GRH
- Identifier les apports du marketing RH à la GRH
- Transposer les principes du marketing à la GRH

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 et les préacquis de l'étudiant au moment d'aborder cette notion ?
- Quelles transversalités peuvent être mobilisées ?
- Quelles difficultés l'étudiant peut-il rencontrer ?

Le candidat doit alors proposer le thème de la séquence pédagogique qu'il souhaite développer :

- Exemple 1 : Les étudiants vont intégrer une démarche de marketing RH dans le processus de recrutement.
- Exemple 2 : Les étudiants vont élaborer un plan de formation en appliquant les principes du marketing RH.
- Exemple 3 : Les étudiants vont appliquer la notion de positionnement étudiée en gestion commerciale au domaine de la GRH.

Nota : le jury rappelle que la proposition pédagogique doit être en lien direct avec le thème central étudié dans la partie scientifique (ici le marketing RH).

Une fois le thème choisi, le candidat doit mener une réflexion pédagogique, c'est-à-dire expliquer comment il construit la séquence pédagogique. Chaque choix effectué par le candidat doit être justifié :

- 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 professionnel : 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 ?
- De quels supports auront-ils besoin ?
- 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. Par exemple, concernant la présentation des supports, il est important de décrire leur contenu et ce qu'ils vont apporter à l'étudiant ; concernant le cadre de l'entreprise, il est inutile de nommer une entreprise si elle n'est pas connue, en revanche choisir une entreprise spécialisée dans le tri des déchets peut être justifié par le fait qu'elle éprouve des difficultés de recrutement et qu'elle doit donc attirer des salariés. De même situer l'action de formation dans une entreprise de menuiserie industrielle de 60 salariés permet d'appliquer une GRH différenciée car l'entreprise est composée de corps de métiers différents (designers, commerciaux, menuisiers...). Les candidats peuvent s'inspirer d'études de cas qu'ils ont déjà utilisées mais ils doivent impérativement les adapter pour étudier la notion proposée par le sujet de l'épreuve.

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

EXEMPLE DE PARTIE DIDACTIQUE ET PEDAGOGIQUE

Plusieurs points du référentiel peuvent donner lieu à une exploitation didactique sur le thème du marketing RH, à la condition d'en justifier le choix et de construire une séquence pédagogique en lien direct avec une ou plusieurs composantes du marketing RH. Le

recrutement est l'un des axes du marketing RH. Le thème choisi pouvait, par exemple, être « Intégrer une démarche de marketing RH dans un processus de recrutement ».

L'ancrage sur le référentiel

La prise en charge des activités déléguées (Finalité 5) est un cadre particulièrement adapté au traitement de cette thématique puisqu'elle porte en première partie sur le thème 5.1. « Assurer la gestion administrative des ressources humaines du service ».

Il s'agit du programme de 2^{ème} année de BTS AM – positionné au 1^{er} semestre.

Les compétences choisies relèvent du point 511 - Participer au processus de recrutement : c'est-à-dire identifier les compétences attendues, sélectionner le ou les supports de diffusion, concevoir l'annonce, contribuer au processus de sélection des candidats, faciliter l'intégration.

Les pré-requis

F1. 2 - Contribuer à la cohésion de groupes

F1. 3 - Assurer l'interface entre le (ou les) manager(s) et l'environnement de travail

F2.2 - Produire une information structurée

F3.1 et F3.2 - Identifier un problème ou un besoin et proposer des solutions

F4. 2 - Contribuer à l'amélioration de l'organisation

Ainsi que des situations pratiques explorées en ateliers-métiers.

Les connaissances associées

Une dimension managériale : les enjeux du recrutement, le recrutement interne et externe, le cadre juridique du recrutement.

Une dimension relationnelle : les spécificités de la communication dans le cadre d'un processus de recrutement.

Une dimension technique : l'intégration du salarié (enjeux, moyens).

Les transversalités

Programme de droit : l'individu au travail.

Programme de management : mobiliser les ressources.

En première année de BTS AM, les activités de soutien (F1 à F4) conduisent l'étudiant à participer à des actions et à des décisions d'ordre technique et stratégique. La finalité 5 abordée à partir de la deuxième année permet de proposer à l'étudiant des dossiers opérationnels spécifiques qu'il peut mener en autonomie.

La didactique professionnelle permet à l'étudiant en formation d'analyser une situation aménagée ou transposée en lien avec le marketing RH afin de comprendre ce qui se joue dans une telle situation de travail.

Proposition pédagogique

Dans la séquence pédagogique consacrée à « Participer au processus de recrutement », la situation de travail peut être élaborée autour de la problématique de « l'intégration du marketing RH dans le processus de recrutement ».

Dans le cadre du recrutement une ou plusieurs situations de travail peuvent être proposées aux étudiants :

- Définir les besoins de l'entreprise et les besoins des candidats (segmenter les candidats)
- Concevoir et publier l'annonce sur un site attractif
- Communiquer sur le site intranet de l'entreprise
- Communiquer sur les réseaux sociaux
- Établir un programme d'intégration
- Diffuser des supports de présentation de l'entreprise

Organisation des séquences pédagogiques

La mise en œuvre par l'étudiant peut se faire soit sur la base d'un travail autonome et individuel et/ou collectif. Mais le choix du scénario pédagogique sera pertinent eu égard aux enjeux et caractéristiques du marketing RH.

Une organisation en équipes de travail, constituées en fonction des « talents » des étudiants peut par exemple être développée. Les origines scolaires diverses des étudiants, leurs complémentarité en termes de compétences pré-requises, peuvent alors fonder l'organisation pédagogique.

Une approche spécifique des compétences numériques permettra d'accompagner cette démarche et générer l'engagement des étudiants dans l'activité, en complément de sa dimension pédagogique.

De même, les modalités d'évaluation traduiront une recherche de « juste rétribution » de la performance individuelle et collective en termes d'acquisition et de valorisation des compétences développées tout au long de l'activité par les étudiants.

Quel que soit l'axe choisi par le candidat, le déroulement de la séquence gagnera en clarté en précisant notamment les points suivants : nombre de séances, documents et supports utilisés par les étudiants, activités pédagogiques proposées, animation, éléments de réponses attendues, évaluations, prolongements possibles...

SUR LA FORME

La copie présente deux parties distinctes : la réponse à la question posée sous la forme d'une composition structurée mobilisant les fondements théoriques et les pratiques des

organisations, et la proposition d'une séance ou une séquence faisant appel à une réflexion didactique et pédagogique. La partie pédagogique ne fait pas appel à une structure normée. Il faut retrouver le cheminement réflexif de l'enseignant qui cherche à développer des compétences et des savoirs chez les étudiants.

Le jury rappelle que les plans doivent avoir un minimum d'explicitation, au moins en annonçant les idées clefs de chaque partie et sous-partie, et en rédigeant des transitions. Un plan apparent est recommandé.

Même si elles sont rares, le jury reste confronté à quelques copies illisibles et/ou comportant des fautes de syntaxe et de grammaire.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Le jury recommande aux candidats de poursuivre leur investissement au niveau de la partie théorique, préalable nécessaire à la démarche didactique de la seconde partie. L'introduction reste une partie clef à travailler pour pouvoir ensuite structurer le reste du développement. Une analyse du sujet proposé est nécessaire, ce qui requiert une certaine maîtrise à la fois des théories récentes en gestion des ressources humaines, des théories des organisations, management et communication, mais aussi une culture actualisée sur la vie des organisations.

Le jury attend, dans la partie pédagogique, à la fois un cadrage didactique argumenté, ainsi qu'une proposition pédagogique suffisamment précise pour pouvoir cerner son déroulement et son organisation. La mise en situation des étudiants doit être réaliste et en cohérence avec le diplôme préparé et le niveau attendu.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Des références théoriques de niveau master et des exemples concrets et récents d'organisations, sont attendus dans le développement scientifique. Le jury recommande aux candidats la lecture régulière de revues académiques.

Manuels :

- *Les outils des RH*, Sylvie GUERRERO, ed. Dunod
- *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, François PICHAUT et Jean NIZET, ed Le Seuil
- *Gestion des ressources humaines*, Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, ed. Gualino
- *Droit social*, UE 3 du DCG, ed Dunod ou Nathan

Revues :

Revue Française de Gestion, Économie et Management, Management & Avenir, Gérer et comprendre..., et des revues professionnelles : Revue de Gestion des Ressources Humaines, Entreprises & Carrières, Liaisons Sociales, etc.

Webographie :

www.agrh.org (Association francophone de gestion des ressources humaines)

SUJET

**Information financière et pilotage de la performance du
salarié tout au long de sa carrière**

La masse salariale est souvent appréhendée comme une charge pour l'employeur. Pour autant les pratiques de gestion actuelles tendent à fidéliser le salarié et à favoriser le développement de sa performance tout au long de sa carrière. Le système d'information comptable doit permettre de recueillir et d'analyser les données nécessaires à l'orientation de ces pratiques.

A partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en avant 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 des 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

Répartition des notes	Nombre de candidats
Copies blanches	1
Note < 5	28
5 ≤ note < 8	26
8 ≤ note < 10	14
10 ≤ note < 12	13
12 ≤ note < 15	19
Note ≥ 15	11
Total	112

Moyenne : 8,44/20 Écart-type : 4,48

Note la plus haute : 18/20 Note la plus basse : 0,5/20

ANALYSE DU SUJET ET PISTES DE REFLEXION

Le sujet invite à étudier la capacité de l'information financière à permettre un pilotage de la performance du salarié tout au long de sa carrière.

Il est indispensable de définir tout d'abord les principales notions évoquées dans le sujet.

L'information financière désigne au sens large l'ensemble des informations de nature monétaire qui sont diffusées obligatoirement ou volontairement par les entreprises à destination de leurs parties prenantes. La référence dans le sujet aux notions de système d'information comptable, de masse salariale et de charges pouvait inciter le candidat à réduire l'information financière à sa dimension comptable (référentiels comptables national ou international). Mais qu'elle soit appréhendée dans son acception élargie ou réduite, l'information financière correspond à une mesure qui possède deux caractéristiques particulières : c'est, d'une part, une information condensée /agrégée (versus information opérationnelle) et d'autre part, une information obtenue a posteriori (versus information prospective, obtenue en temps réel). L'information financière propose ainsi une modélisation particulière de la performance, vue sous l'angle du système d'information comptable dans lequel le salarié est perçu, avant tout, comme un facteur de production et une charge décaissée.

La notion de performance du salarié et de son pilotage était un autre élément du sujet à définir. Si l'on retient la définition de Philippe Lorino, « *est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques* ». La performance du salarié désigne alors la *contribution* de celui-ci à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Un salarié sera jugé performant s'il est présent, formé, motivé, productif, impliqué, satisfait et fidèle à l'entreprise et à l'évolution de ses objectifs tout au long de sa carrière. Il est également possible de présenter la performance du salarié en mobilisant la notion de performance sociale et sa contribution à la performance globale de l'entreprise. Le salarié est ici une ressource stratégique qu'il faut optimiser pour accroître le couple coût/valeur.

Piloter la performance du salarié consiste non seulement à la mesurer (approche ex-post) mais aussi à identifier les leviers à l'origine (drivers) de cette performance (plans d'actions) voire à l'anticiper et l'orienter (approche ex ante). La performance ne peut donc être perçue comme un simple constat mais comme une construction. Le sujet amène alors le candidat à dépasser la simple vision comptable et financière du facteur humain et à s'intéresser également au management des ressources humaines et par-delà au contrôle de gestion sociale.

Par exemple, la problématique peut s'attacher à comprendre en quoi les informations financières (au sens large) aident, dans une approche coût/valeur, au pilotage de la performance du salarié tout au long de sa carrière :

1/ carrière au sens professionnel : recrutement, rémunération, promotion, mobilité (comptabilité financière, SIG, comptabilité analytique, coûts, masse salariale),

2/ carrière en termes comportementaux : valeur ajoutée, compétence, motivation, implication (GPEC, contrôle de gestion sociale, tableau de bord).

Quels que soient le plan et la problématique adoptés, le sujet permet de mobiliser et de relier un grand nombre de concepts de la comptabilité financière, de la finance, et du contrôle de gestion.

Au niveau comptable, le traitement systématique des frais de personnel comme des charges pour l'entité peut être rappelé et analysé ; il est alors intéressant de revenir sur la notion d'actif, et d'en proposer une définition comptable rigoureuse, pour expliquer l'impossibilité d'immobiliser les dépenses relatives au développement du capital humain, comme la formation du personnel.

Au-delà de la règle générale, on peut mettre en évidence certains cas particuliers intéressants. Par exemple, remarquer que les charges de personnel peuvent se retrouver, par l'intermédiaire des coûts de production issus de la comptabilité analytique, temporairement intégrées à l'actif via les comptes de stocks ; de même l'enregistrement à *l'actif* des contrats de sportifs professionnels, démontre la capacité du PCG à valoriser des ressources humaines lorsque certaines conditions d'activation sont réunies (coût d'acquisition individualisé, clauses contractuelles assurant le contrôle du joueur, avantages économiques futurs, existence d'un marché de transferts, etc.).

La comptabilisation au *passif* d'engagements liés aux salariés peut être discutée : en particulier, une discussion autour des engagements de retraite, et de leur traitement comptable (notamment provisionnement) suivant le référentiel et les modalités de gestion, est particulièrement pertinente au regard du sujet posé et notamment de l'expression « *tout au long de sa carrière* » proposée dans l'intitulé. Ce point permet aussi de faire le lien avec le concept financier d'actualisation de flux futurs et avec les méthodes actuarielles en général.

Ce dernier exemple donne l'occasion d'introduire les problèmes soulevés par l'existence de plusieurs méthodes distinctes pour comptabiliser une même réalité économique relative aux salariés : cette coexistence peut rendre difficile la comparaison de la performance des salariés entre entreprises et dans le temps. Cette limite du système d'information comptable peut également être illustrée par les Soldes Intermédiaires de Gestion, qui comptabilisent de manière très différente les ressources humaines internes et externes à l'entreprise, et peuvent donc faire ressortir des ratios différents de situations similaires d'un point de vue

opérationnel. Au-delà de la comptabilité, le concept de benchmarking appliqué à la performance des salariés est utile pour mettre en place des indicateurs et des seuils afin de gérer les ressources humaines, dans leur carrière, leur maintien dans l'entreprise, leur formation, etc.

Les dispositions relatives à la participation et à l'intéressement permettent de faire le lien entre la comptabilité, le droit, la fiscalité, la finance, et les leviers de pilotage, de motivation, de fidélisation du salarié. Ces notions sont au cœur de la réflexion sur l'optimisation du couple coût/valeur du salarié.

En ce qui concerne les outils de gestion de la masse salariale, au-delà de la dimension technique et calculatoire de ces outils (décomposition des écarts de masse salariale), il est pertinent d'en considérer les enjeux en termes de négociation, de formation, de motivation, et plus généralement de pilotage collectif et individuel des salariés.

Cette réflexion peut mener à une discussion sur les tableaux de bord. Une référence aux travaux de Kaplan et Norton (1992) est ici pertinente, car l'enjeu du tableau de bord prospectif n'est pas seulement d'identifier des indicateurs de pilotage de différents axes stratégiques (clients, processus, apprentissage, finance), mais surtout de mieux appréhender les liens entre les indicateurs non-financiers, notamment RH, et la performance financière de l'entreprise. Un tel outil de pilotage permet donc de mesurer à la fois l'efficacité des investissements à destination des salariés — par exemple, en étudiant l'impact des dépenses de formation sur les compétences ou sur le turnover du personnel — et l'effet indirect de ces investissements sur les résultats financiers de l'entreprise, par la hausse de la qualité ou par les innovations permises par ces nouvelles compétences.

Pour finir, la production et la diffusion d'informations sur la performance sociale, renforcées par le contexte réglementaire (loi NRE), et les normes émergentes de reporting social, gagnent à être discutées.

LA TRANSPOSITION DIDACTIQUE ET PEDAGOGIQUE

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 repréciser, les reconfigurer...) pour qu'ils soient compréhensibles et assimilables dans un contexte spécifique, en l'occurrence aux apprenants d'une formation 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 est indispensable de présenter la progression didactique de la séance proposée. Les objectifs visés doivent être gradués : 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 dans lesquels doit s'inscrire la réflexion de l'enseignant. Ils fournissent des indications précieuses quant aux objectifs cognitifs, aux délimitations 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. Le candidat doit donc partir d'un inventaire raisonné des savoirs scientifiques et pratiques en relation avec le sujet pour les questionner, les mettre en perspective, les évaluer puis les reconstruire en s'appuyant sur le référentiel des STS CGO/CG ; ce qui peut nécessiter 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, doit permettre 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.). Il faut veiller à justifier ses choix pédagogiques.

Cette réflexion offre l'opportunité d'une remise en question des routines pédagogiques et didactiques trop calquées sur des manuels ou des supports pédagogiques proposés par les éditeurs.

En bref, il s'agit ici d'explicitier 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 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 puisqu'ils servent de référence à la progression pédagogique.

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 d'une STS CGO. Pour traiter de l'information financière et du pilotage de la performance du salarié tout au long de sa carrière, les rattachements à des processus aussi différents que le pilotage de la performance, les relations avec les salariés, ou autres, pouvaient tous répondre aux attentes, si toutefois le choix était justifié et la contextualisation pertinente vis-à-vis du sujet.

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

Le jury tient à souligner un réel effort des candidats à la préparation de l'épreuve et relève l'existence d'excellentes copies. Dans l'ensemble, le niveau des copies est meilleur que celui de 2015. Néanmoins, le jury regrette que parfois la transposition didactique soit seulement effleurée, et dans certains cas, absente de la composition.

La mise en relation des concepts énoncés dans le sujet n'a pas toujours été réalisée de façon pertinente. Le questionnement permet de mobiliser des concepts divers. L'information financière peut résulter d'un traitement comptable, destinée au marché, matière première de rapports d'analyse ou de tableaux de bord. Certains outils de pilotage de la performance du salarié tout au long de sa carrière trouvent une traduction financière (la rémunération, les charges salariales, la participation et l'intéressement), d'autres sont difficilement appréhendés par le système d'information comptable (les tableaux de bords prospectifs, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences) : les aspects comptables ont généralement été présentés correctement, à l'inverse des aspects liés au contrôle de gestion ou à la finance. Les difficultés d'évaluation du capital humain et des performances des salariés n'ont pas suffisamment été explorées.

Le jury rappelle que les termes du sujet doivent être définis par le candidat. Le questionnement, construit à partir de ces définitions, est à la base de la formulation de la problématique ; il est mis en évidence dans l'introduction et ne peut être remplacé par un simple énoncé de notions théoriques ou d'exemples. La problématique fait l'objet d'une formulation claire.

Par ailleurs, la problématique permet aussi de cerner les champs disciplinaires qui seront mobilisés. Pour apporter une réponse claire à la question posée dans l'introduction, les champs d'étude ne doivent pas être trop larges, cela risque de déséquilibrer le développement.

Le jury doit comprendre comment la problématique a émergé : c'est l'enjeu de l'introduction. L'introduction doit être un cheminement mettant en évidence le raisonnement du candidat pour passer 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 clairement énoncée et l'annonce d'un plan justifié (qui constitue le chemin emprunté par le candidat pour apporter des éléments de réponses à la problématique). Le défaut de problématique claire, conduit à produire une composition qui manque de cohérence et de pertinence.

Le jury s'attend à ce que la composition comprenne, à la suite de l'introduction, une partie théorique (présentation structurée des aspects scientifiques du sujet), suivie d'une partie didactique et pédagogique (justification et présentation des choix pédagogiques opérés pour

une séance). Ces deux parties doivent être présentées et liées ; elles doivent également être cohérentes. Le candidat doit notamment construire son filtrage didactique et sa mise en œuvre pédagogique à partir des concepts développés dans la partie théorique.

Le jury a relevé un effort de traitement de la partie théorique. Néanmoins, certaines copies ne présentent pas un traitement équilibré de la partie théorique et de la transposition didactique et pédagogique, cette dernière étant parfois absente.

Le jury rappelle que dans le développement de la composition, la simple discussion des liens entre les concepts et la définition des termes du sujet ne suffit pas. Il est recherché une précision, un détail dans les périodes de référence, des exemples. Les candidats doivent également éviter les affirmations sans fondement théorique ainsi que les partis pris idéologiques pour ne s'en tenir uniquement qu'aux aspects scientifiques du sujet. Ainsi, les candidats doivent clairement citer les théories mobilisées ainsi que les auteurs de référence ayant travaillé sur celles-ci en mettant clairement en évidence leurs apports. Ils doivent éviter de faire des fautes dans leur nom.

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 donc que les auteurs et les concepts cités soient justifiés et pertinents par rapport au thème proposé.

Le jury rappelle aux candidats que la spécialité dominante doit rester la comptabilité et ne pas dériver vers le management, l'économie ou encore le droit. Ces champs disciplinaires peuvent aider à la construction de la réflexion mais en aucun cas constituer le principal champ d'analyse.

La partie pédagogique est souvent traitée de manière superficielle. Très peu de candidats ont réellement explicité leur transposition didactique et leurs choix pédagogiques ; ceci 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.

En renonçant à ce travail de réflexion approfondie (tant sur les aspects scientifiques que didactiques) des candidats ont donné l'impression de ne dominer que les savoirs techniques exigés d'un très bon élève de STS et de ne maîtriser que les méthodes de travail proposées par les manuels scolaires, sans être en mesure de les contextualiser, voire de les dépasser. Ainsi ils n'ont pas réussi à valoriser ni leur expérience professionnelle ni leurs efforts de formation.

La partie pédagogique permet de justifier les processus et les champs disciplinaires retenus pour la transposition didactique, l'année de formation (première ou deuxième année) et le moment dans l'année scolaire où le support de formation sera utilisé. Un cas détaillé et

chiffré n'est pas demandé. Il s'agit plutôt de décrire le type de travail qui serait soumis aux étudiants, sans pour autant le concevoir de manière approfondie. Quelques candidats ont présenté des listes de questions à soumettre aux élèves, ou ont fait le récit d'un déroulement de séance très général et sans lien avec le thème proposé. 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 attendue mais la justification des choix pédagogiques. La maîtrise des référentiels de STS comptabilité et gestion est indispensable.

Il faut s'interroger sur le type de questions utiles aux étudiants pour appréhender les principaux enjeux soulevés par le sujet et discuter les points susceptibles de soulever des difficultés d'ordre pédagogique. Les supports de formation et d'évaluation doivent permettre d'aborder des notions importantes : le niveau attendu de ces supports, bien qu'accessible aux étudiants, doit être adapté aux exigences du concours de l'agrégation.

Le jury a apprécié des propositions de séquences bien élaborées et complètes : objectifs, déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi que la forme d'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.

Le concours de l'agrégation nécessite de solides connaissances théoriques et techniques 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.

SUR LA FORME

Au niveau de la forme, le jury note que la majorité des copies répond aux règles élémentaires de la composition structurée (introduction, développement, conclusion). Le jury attendait en particulier :

- Une introduction avec énoncé de la problématique
- Une première partie théorique articulée par un plan et un fil conducteur cohérents (avec sous-parties, transitions, et une première conclusion intermédiaire).
- Une seconde partie présentant de manière justifiée le filtrage didactique, la mise en œuvre pédagogique, les supports argumentés.

Les candidats négligent parfois les règles fondamentales d'orthographe et de syntaxe. Dans le corps de sa rédaction, le candidat doit veiller à ne pas écrire d'abréviations, à toujours définir les sigles et à se relire pour limiter les fautes.

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 inadmissible, la gestion du temps étant une compétence essentielle attendue dans ce type de concours.

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. Un plan apparent est recommandé.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Au-delà des connaissances techniques supposées maîtrisées par des professeurs expérimentés, 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.

Les théories citées doivent être en rapport avec le sujet proposé, et non pas des théories "plaquées" quel que soit le problème. Les apports théoriques, lorsqu'ils sont pertinents et suffisamment développés, permettent d'enrichir les copies et sont très appréciés du jury.

La lecture d'articles et d'ouvrages académiques est indispensable. La seule consultation de manuels de niveau BTS ou DCG est insuffisante.

La réflexion sur la didactique des disciplines enseignées doit constituer une préoccupation majeure que la consultation d'ouvrages et/ou d'articles d'épistémologie et de sciences de l'éducation permet de structurer et d'enrichir. Ce recul didactique permet de *justifier* la transposition et les supports de formation et d'évaluation proposés, une telle justification représentant une attente centrale du jury.

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).
- Encyclopédie de gestion (dir. Y. Simon, P. Joffre), Economica, 1997.
- Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit (dir. B. Colasse), Economica, 2000.
- 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 »...
- Revues à caractère plus « professionnel » : « La Revue Française de Comptabilité », « La Revue Fiduciaire Comptable », « La Revue du Financier », « Option Finance », « Échanges » de l'Association des Directeurs financiers et des Contrôleurs de gestion (ADFCG)...

SUJET

Digitalisation de la relation et connaissance du client

Aujourd'hui, le client laisse de plus en plus de traces numériques dont les entreprises peuvent se saisir. La possession et la maîtrise de ces données émanant de multiples points de contact sont vues comme un moyen de renforcer la relation client et d'accroître l'efficacité marketing.

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

1 copie blanche

Moyenne :	6,67/20
Note de la meilleure copie :	16/20
Note la plus basse :	01/20
Ecart-type :	3,8

Répartition des notes

0 à 5 non compris	73	29,44%
5 à 8 non compris	62	25,00%
8 à 10 non compris	49	19,76%
10 à 12 non compris	34	13,71%
12 à 14 non compris	16	6,45%
14 à 15,5 compris	14	5,65%

ANALYSE DU SUJET

Lors du développement de l'informatique puis d'Internet, le terme numérique était préféré à celui de digital. Aujourd'hui le terme digital a tendance à se substituer à celui de numérique. Derrière l'innovation digitale se cache des évolutions technologiques : traitement de données, capacité de transfert et de traitement de données.

Plus de 80% de la population française dispose actuellement d'une connexion Internet à domicile et l'Internet mobile ne cesse d'augmenter. L'utilisation des outils digitaux explose, aussi bien en ce qui concerne les entreprises que les consommateurs. La virtualisation des échanges s'accroît et la relation client en est fortement impactée. Ne pas maîtriser les informations issues des canaux numériques de communication est une faiblesse pour une entreprise. Il faut donc abaisser les barrières entre les différents canaux de communication et de distribution afin de pouvoir récolter et maîtriser les renseignements laissés par le client.

Certaines informations recueillies peuvent être automatisées facilement, d'autres non. Le parcours client est de plus en plus complexe, car les canaux de distribution et de communication sont nombreux : ordinateurs (fixe ou portable), tablettes, smartphones / contacts physiques et virtuels, etc.

La digitalisation de la relation client est complexe et onéreuse pour les entreprises. Le retour sur investissement est incertain si la connaissance client n'est pas améliorée et si l'entreprise n'est pas en capacité de le fidéliser, d'augmenter ses ventes et/ou ses marges grâce aux relations numériques.

La difficulté de maîtriser les données issues des différents points de contact

- Les évolutions des pratiques de consommation

L'ordinateur fixe, classique, est délaissé au profit de la mobilité accordée par les tablettes ou les smartphones. Les médias Internet de première génération (qualifié généralement sous la terminologie Web 1.0) ont créé une relation individualisée avec les consommateurs à travers des sites Internet, des mails, des Widgets ou des flux RSS. Puis, de nouveaux médias se sont développés. Ils ont favorisé l'émergence de réseaux sociaux sur le Web. Les « chats », les forums, les blogs, les mondes virtuels, les wikis, les jeux sociaux, les services de partage, ou bien encore Facebook répondent à cette logique d'échange d'informations. Les technologies de l'information et de la communication se diffusent rapidement au sein de la société française.

Un nouvel univers naît, dans lequel un espace sans distance et un temps sans délai se superposent peu à peu à l'espace-temps classique. Par ailleurs, les usages des nouvelles technologies ne cessent de se complexifier. Dans cet univers, où les capteurs d'informations croissent sans cesse (puce RFID, objets connectés, outils de géolocalisation, etc.), la manière dont les individus seront capables de gérer les informations sans se perdre va devenir un enjeu majeur de la relation client. La maîtrise et la gestion des flux d'informations, la conception d'un système propre d'information, vont permettre aux individus de contrôler, à des degrés variés, leur environnement numérique.

Les réseaux sociaux sont utilisés par 48% des internautes, 47% écoutent ou téléchargent de la musique, 24% effectuent des recherches d'emploi et 62% achètent par Internet.

Les organisations essaient de conquérir et de fidéliser ces individus connectés. Mais, les usages que les individus vont faire des technologies numériques ne correspondent pas forcément à ce que les entreprises en attendent. L'autonomie des consommateurs favorise « le bricolage et le détournement ». Bien avant l'explosion des nouvelles technologies, de Certeau avait indiqué, dès 1990, dans son ouvrage « L'invention du quotidien » que les individus résistaient au quotidien à l'organisation d'une société pensée pour eux, et que « les arts de faire », « le « bricolage », « l'appropriation active », étaient autant de ruses favorisant une résistance quotidienne.

La question de la liberté est au cœur de l'appropriation des usages. Si les entreprises mettent tout en œuvre pour faire du consommateur un client captif, fidèle, ce dernier pourra toujours inventer des procédures, des détournements, lui permettant d'acquérir de l'autonomie.

- Les stratégies digitales face à la multiplication des canaux

L'accessibilité permanente, rendue possible grâce aux outils digitaux et particulièrement les smartphones, permet aux entreprises de solliciter les consommateurs à tout moment. L'intégration réussie des différents canaux, digitaux ou non, doit optimiser les échanges avec le client, apporter une vision unique et approfondie du consommateur. De nombreux ouvrages et articles évoquent une « vision à 360° ». Celle-ci permet d'avoir une vue globale des clients, quels que soient les canaux de communication et de distribution qu'ils utilisent. Il s'agit de comprendre les trajectoires empruntées par les consommateurs, à travers leurs « traces » laissées sur les sites Internet, les mails, les réseaux sociaux, les magasins, le call center, le service clients, le SAV, etc. Ainsi, lorsque les données client résident dans des applications distinctes, il convient de les connecter, de les rendre compatibles et de les synchroniser afin de pouvoir les analyser. Toutefois, cela a un coût important, et la relation client enrichie par les médias digitaux doit apporter une plus-value financière à l'entreprise.

Dans un cadre monocanal ou multicanal, tout est réalisé sur un seul canal alors que dans le crosscanal ou l'omnicanal, le consommateur navigue à travers les canaux. Il peut choisir de visiter le site web pour connaître et comprendre l'offre existante avant de se rendre en magasin.

Face à ces comportements, l'entreprise doit favoriser les liens entre ses canaux grâce aux informations collectées sur chacun d'entre eux et stockées sur des bases de données. Elle doit donc travailler les continuités, c'est-à-dire réduire les interruptions entre les phases du processus d'achat et entre les canaux. Les outils digitaux s'avèrent souvent pertinents pour débiter une relation avec le consommateur très en amont de la vente pour l'amener jusqu'à la transaction. Les canaux digitaux peuvent améliorer la campagne de communication par l'apport de nouvelles fonctionnalités d'information. Un site Internet communique ainsi sur

l'offre disponible en magasin et sur les conditions d'accès au lieu de vente. Il peut aussi proposer des guides d'achat, des évaluations de consommateurs, des tutoriels qui réduisent certains freins à l'achat. Il n'y a donc pas de séquences types dans la fréquentation des canaux, ceux-ci pouvant être fréquentés indifféremment selon les moments, les lieux, les envies.

La nécessaire fluidité du parcours client oblige l'entreprise à abaisser ses barrières entre les canaux de communication et de distribution et à revoir son organisation.

La maîtrise des informations numériques : une source d'avantage concurrentiel

- L'abaissement des frontières entre les différents points de contact : s'adapter aux parcours clients

La maîtrise des flux d'informations permet de comprendre le comportement des consommateurs et leur parcours d'achat. La cohérence de l'offre entre les différents points de contact devient donc un élément essentiel à la réussite des entreprises.

Si le parcours client est de plus en plus difficile à appréhender, une chose est certaine : il est devenu digital. L'écran de l'ordinateur fixe ou portable, la tablette, le mobile font désormais partie de la trajectoire d'achat. La très grande majorité des consommateurs consultent Internet avant de réaliser des achats impliquant. Ces derniers adoptent alors un comportement Research Online/ Purchase Offline (rechercher en ligne / acheter hors-ligne). Par ailleurs, plus de 70 % des consommateurs déclarent se rendre en magasin pour acheter ensuite en ligne (showrooming). Le comportement du client n'est plus linéaire et il peut prendre la forme du web-to-store, du store-to-web ainsi que du web-in-store.

Afin de répondre à ce besoin de fluidité, les entreprises sont obligées de s'orienter vers une stratégie crosscanal ou omnicanal. L'objectif est de faire tomber les barrières élevées entre les différents circuits de vente et de communication. La stratégie omnicanal répond à un besoin de fluidité du consommateur. Tous les canaux de distribution et de communication sont destinés à créer un univers de consommation unique. L'omnicanal implique une intégration complète de l'ensemble des points de contact afin d'offrir une expérience d'achat cohérente aux clients. Une articulation entre les canaux de distribution et de communication permet de créer des synergies. Un consommateur doit donc pouvoir être reconnu, quel que soit le canal emprunté. Sous une même enseigne, il entend avoir les mêmes services, les mêmes prix, être reconnu, quel que soit le chemin emprunté, physique ou digital. La stratégie monocanal n'existe quasiment plus dans les faits selon Isaac et Volle (2014 – E-commerce – de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle).

L'objectif est d'unifier l'ensemble des canaux de distribution et de communication afin de répondre aux attentes du client et de lui offrir un parcours sans couture dans lequel il navigue sans entrave. Le consommateur ne s'adresse alors qu'à une entité qui doit le reconnaître et lui proposer des parcours fluides et des offres cohérentes. Le défi technologique et organisationnel est important. Il s'agit de pouvoir être connecté et

d'échanger de façon permanente avec le consommateur, en additionnant les points de contact, dans les lieux physiques grâce aux bornes Wi-Fi, aux smartphones, aux technologies Bluetooth ou NFC... et dans l'espace virtuel. La convergence de l'ensemble des données au sein d'un système d'information unique est un élément indispensable, sans lequel ces données ne pourront pas être traitées. Les défis technologiques et organisationnels sont souvent des sources de désillusions, car de lourds investissements et de nouvelles méthodes de management doivent être instaurés au sein des entreprises afin d'intégrer les canaux digitaux de manière optimale.

- Organisation des entreprises et efficacité marketing

De nombreuses entreprises pensent qu'une présence sur des sites sociaux, la création d'un blog ou d'un site Internet va automatiquement créer du trafic et des ventes. Malheureusement, cela est loin d'être le cas. La multiplication de sites Internet marchands et la captation des ventes par quelques entreprises ne facilitent pas les choses. 20.000 nouveaux sites marchands ont été créés en 2014, la grande majorité des acteurs du e-commerce restent de petite taille. Seuls 4% des e-commerçants franchissaient le million d'euros de recettes selon la FEVAD.

Ainsi, alors qu'Internet est vu comme un univers simple d'accès, la présence digitale en réalité se complexifie. Les entreprises se lancent souvent sur Internet par effet d'imitation et choisissent un canal avant d'établir une véritable stratégie. L'utilisation des réseaux sociaux peut être prise en exemple : il est facile de créer un page Facebook, mais qui dans l'entreprise va l'enrichir et avec quelles compétences, répondre aux consommateurs, créer des événements ? Quelle est la confiance créée par une entreprise lorsqu'elle n'a que quelques dizaines de « like » ou une image dégradée suite à sa présence sur les réseaux sociaux ?

La stratégie crosscanal ou omnicanal est sans aucun doute un moyen de développer des ressources et de réduire la compétition entre les canaux, issue d'une stratégie basée sur différents points de contact. En interne, l'utilisation de logiciels automatisant certaines tâches, ou d'un PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) rendant possible à une information de n'être stockée qu'une fois dans un référentiel unique de données, contribue à améliorer la productivité des entreprises. Le rapprochement des systèmes d'information est un élément clé dans la réussite des organisations, car il réduit les incohérences marketing entre les canaux. Il permet de centraliser les données au sein d'un système unique ou en coordonnant les différents systèmes d'information. L'enregistrement des interactions transactionnelles et comportementales (navigation sur le site web par exemple) des consommateurs enrichit la connaissance des clients et permet de mieux les cibler par la suite. L'interconnexion des canaux accroît la qualité des données. Ainsi, l'entreprise comprend mieux les transferts de clients, les navigations des consommateurs entre les canaux et leurs trajectoires d'achat.

La première difficulté est technique. Construits à des époques différentes et de manière indépendante, les systèmes d'information peuvent reposer sur des protocoles variés. Il faut alors gérer l'hétérogénéité en termes de sources d'informations, de formats et faciliter l'interopérabilité des systèmes. Certains canaux permettent de faire remonter facilement les informations, comme les médias digitaux (cookies, comportements, identification sur site web ou application mobile). Pour d'autres, la capture d'informations sur les consommateurs est moins évidente, comme lors de la visite d'un point de vente. Une fois les informations captées, il n'est ensuite pas toujours évident de faire le lien entre elles à travers les canaux. Comment, par exemple, savoir que l'individu qui achète en magasin a consulté une application mobile au préalable ? Il est nécessaire de trouver une clé commune permettant de faire le lien. La carte de fidélité peut être une solution, l'identifiant servant à la fois en point de vente et sur les applications digitales (site web, application mobile, e-mailing, etc.).

La multiplication des canaux rend le consommateur plus averti, plus libre, alors que les entreprises désirent le fidéliser, le capter. À côté de la gestion des bases de données, qui permettent de comprendre le comportement des clients, les organisations doivent proposer au consommateur une relation privilégiée, non intrusive, basée sur le respect et la qualité de la relation et du service. Si les entreprises n'apportent pas une plus-value, les consommateurs risquent d'être de plus en plus volatils et chercher à contourner les circuits de distribution traditionnels. En effet, l'ubérisation de la société est en marche et le commerce C to C se développe. 70 % des internautes ont déjà acheté ou vendu sur des sites permettant de mettre en relation des particuliers, en 2014. Le phénomène ne cesse de s'amplifier et la consommation collaborative est en plein essor. De nouveaux usages apparaissent, comme l'utilisation de services de covoiturage ou bien encore l'utilisation d'un site de réservation d'hébergement auprès de particuliers.

Si la gestion de la relation client à travers les différents points de contact est essentielle, c'est la création de valeur tout au long du processus d'achat qui permettra à l'entreprise d'acquérir un avantage sur la concurrence.

APPROCHE DIDACTIQUE

Les éléments qui suivent ne servent qu'à donner un exemple de contenu cohérent sur ce sujet.

- **Le choix de la formation**

Le choix du BTS Management des unités commerciales (MUC) est probablement le plus adapté, dans la mesure où les étudiants de BTS MUC sont fréquemment confrontés, dans le cadre de leurs stages, à des projets de développement en lien avec les outils digitaux. L'actualité du sujet dans les problématiques des enseignes de la distribution nécessite que les étudiants soient au fait des technologies mises en œuvre et de leurs implications.

- **Le choix de l'enseignement (piste possible, mais de nombreuses autres possibilités existent)**

Unités de formation : sont particulièrement adaptées les unités de Gestion de la relation commerciale (GRC) en 1^{ère} année et de Développement de l'unité commerciale (DUC) en 2^{ème} année. La présentation des outils est au cœur de l'unité d'informatique commerciale. Il était particulièrement pertinent de montrer les transversalités entre enseignements professionnels sur cette thématique.

Positionnement dans la formation : programme de 2^{ème} année, car en première année le cours de DUC se concentre sur les bases du marketing ainsi que sur le marché des produits et service. En deuxième année le programme aborde en S43, le marketing des réseaux et les unités commerciales virtuelles.

Compétences professionnelles visées :

- les compétences professionnelles à construire:

C4 : maîtriser la relation avec la clientèle

C5 : gérer l'offre de produits et service

C6 : rechercher et exploiter l'information nécessaire à l'activité commerciale

-Les compétences terminales qui peuvent être évaluées relèvent de

C42 : assurer la qualité de service à la clientèle,

C43 : développer et maintenir la clientèle de l'UC,

C51 : élaborer une offre commerciale adaptée à la clientèle,

C53 : mettre en place un espace commercial attractif et fonctionnel,

C54 : dynamiser l'offre de produits et de services,

C63 : enrichir et exploiter le SIC.

Savoirs associés :

S 42 : La relation commerciale

S 43 : la mercatique des réseaux d'unités commerciales

S 411 : le SIM

S 81 : l'information commerciale, ressource stratégique

S 84 : informatique appliquée à la relation

Transversalités

- Programme de management 1^{ère} année - thème : élaborer une stratégie : diagnostic interne – diagnostic des ressources, notion d'avantage concurrentiel

- Programme de droit 2^{ème} année - thème : l'immatériel dans les relations électroniques (en particulier, l'immatériel et la protection de la personne, obligations des détenteurs de fichiers).

Formulation des objectifs

Objectifs généraux :

Conduire à l'acquisition des compétences professionnelles en mobilisant les savoirs associés. Les savoirs de la 1ère partie peuvent être mobilisés dans l'enseignement de BTS MUC en justifiant les choix des notions retenues.

Objectifs cognitifs pour les étudiants :

- intégrer la dimension digitalisation du parcours d'achat dans le cadre de la démarche marketing,
- avoir une bonne compréhension des outils mis en œuvre localement en termes de digitalisation, de leur intégration dans la politique du réseau,
- apprécier le degré de risque / d'opportunité pour l'UC des nouveaux modes de relations avec les clients.

Objectifs méthodologiques pour les étudiants :

- intégrer et mettre en œuvre la démarche de projet.

PROPOSITIONS PEDAGOGIQUES :

Modalités de la formation

On peut envisager plusieurs possibilités.

Dans une séquence de **cours** consacrée à la relation commerciale et la mercatique opérationnelle de l'UC, une séance peut s'attacher à la relation digitale et montrer comment les données collectées sont utilisées pour fidéliser le client. Pour animer la séance, il est possible de :

- prendre appui sur les observations et pratiques des étudiants en stage (expliquer selon quelles modalités),
- prendre appui sur des situations réelles (expliquer lesquelles),
- recourir à des témoignages de professionnels (précisez le type de professionnels).

Dans une séance de **travaux dirigés** partir de situations variées (contexte d'enseignes différentes proposés à des petits groupes d'étudiants) permet de traiter différents axes de réflexion correspondant aux lectures possibles du sujet :

- la difficulté de maîtriser les données issues des différents points de contact,
- la nouvelle place laissée au client et tout ce qui relève de la coproduction rendue possible grâce aux relations digitales,
- les différentes stratégies de communication mises en place : individuelles ou collectives et le traitement des données et de la relation client induites par ces choix,
- les effets de la digitalisation des points de vente qui modifient la relation client.

Un travail dans le cadre de la préparation du projet de développement de l'unité commerciale (PDU) permet de travailler à la fois sur la démarche de projet et sur les

concepts proposés. Les TD sont alors à privilégier. L'étudiant exploite son parcours personnel en entreprise, cela lui permet également de commencer ou continuer sa préparation à l'épreuve en nourrissant son dossier professionnel.

Organisation : Planification, Ressources, Animation, Suivi

Ces points dépendent des choix effectués ci-dessus. Dans tous les cas, une réflexion sur l'évaluation des acquis doit être intégrée.

Évaluation

Évaluation surtout formative : proposer des exemples d'outils mis en œuvre.

Évaluation certificative : lien avec les épreuves en CCF : ACRC et PDUC, dans le cadre des présentations du contexte sur les fiches d'activité – référence possible au CCF au fil de l'eau et nouvelles modalités d'évaluation.

COMMENTAIRES DU JURY

Le sujet proposé cette année vise à repérer la capacité des candidats à identifier et analyser des évolutions majeures du marketing, en particulier dans le domaine de la relation client. Il est, pour les enseignants, capital de parvenir à saisir les évolutions majeures de l'environnement technologique et ses incidences sur les pratiques commerciales, en particulier pour ceux qui seront amenés à enseigner dans des STS commerciales. Très clairement, l'actualité des connaissances était un pré-requis pour traiter le sujet.

SUR LE FOND

Cette remarque devient récurrente mais il convient de la répéter pour inviter les futurs candidats à bien se préparer ; trop de candidats ignorent les règles de construction d'une introduction : absence de définition des termes du sujet, absence de mise en perspective des thèmes, contextualisation avec des exemples anecdotiques. Peu de copies proposent des problématiques pertinentes, reposant sur une discussion et une mise en lien des termes du sujet. Dans un très grand nombre d'entre elles, le développement commence sans qu'à aucun moment, la notion centrale de modèle de digitalisation n'ait été définie et discutée. Cela conduit le plus souvent à un exposé « plat », descriptif et sans valeur ajoutée. Cela favorise une dérive vers le hors-sujet ou vers des développements convenus et simplificateurs.

L'introduction est l'espace adéquat pour se poser des questions et faire des choix mais cela passe par l'examen minutieux des termes du sujet. La notion de « traces numériques » a été très peu explorée.

L'actualité du thème a permis à une majorité de candidats d'évoquer des pratiques pertinentes et variées. Il est néanmoins essentiel de rappeler que la mise en avant d'une pratique, qu'elle soit sectorielle ou propre à une entreprise, a une valeur d'illustration. Pour

devenir un véritable argument, elle doit être reliée à des concepts ou à des enjeux stratégiques en marketing.

La partie didactique et pédagogique est un exercice difficile car il impose de relier et d'intégrer certaines des connaissances exposées dans le développement théorique, dans une séquence de cours dont la thématique est souvent plus large. Les difficultés à cerner le rôle de cette partie didactique permettant de faire le lien entre la théorie et la pédagogie persistent.

Le cadrage didactique ne consiste pas seulement à spécifier une section d'application et une partie du référentiel. Son objectif est d'expliquer comment le sujet proposé peut s'insérer dans ce référentiel. Le lien est le plus souvent indirect, laissant aux candidats un certain nombre de possibilités. Le candidat doit montrer qu'il fait un choix et sait le justifier. À cet égard, le jury recommande fortement aux candidats d'établir une liste de deux ou trois possibilités de transpositions didactiques avant d'expliquer pour quelles raisons il choisit l'une et renonce aux autres.

La séquence pédagogique proposée s'éloigne encore, dans de nombreuses copies, du sujet principal et perd de vue l'essentiel. Beaucoup de propositions sont irréalistes ou trop longues. De plus, il est encore fréquent qu'aucune modalité d'évaluation ne soit proposée.

SUR LA FORME

La très grande majorité des copies respecte la séquence : exposé scientifique / cadrage didactique / proposition pédagogique. Cette logique est désormais bien comprise.

Un nombre non négligeable de copies présente des fautes d'orthographe étonnantes pour des candidats déjà enseignants. Il est compréhensible de trouver quelques scories car l'épreuve est variée et exigeante dans un temps relativement court. Il est en revanche difficile pour le jury de donner une bonne note à des copies dans lesquelles l'orthographe et la grammaire sont déficientes.

Un petit nombre de copies restent illisibles ou sont peu soignées, ce qui rend leur compréhension difficile. Cet aspect est évalué.

La longueur n'est pas synonyme de qualité. Une réflexion bien conduite et structurée, étayée par des connaissances académiques actualisées, reste à privilégier.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Si la formulation du sujet, mêlant théorie, didactique et pédagogie, a pour objectif d'inciter les candidats à lier étroitement ces trois éléments dans leur développement, il est explicitement requis que se succèdent trois temps :

1 – La réflexion sur la problématique basée sur le socle de connaissances sur les concepts, auteurs et pratiques d’entreprises concernant le thème. C’est la largeur, la profondeur et l’actualisation de ce socle de connaissances qui permettent à l’enseignant de l’adapter et de le contextualiser à un enseignement. Cette partie correspond à l’ancienne dissertation théorique sur le thème. Elle doit donc être problématisée.

2 – La réflexion didactique, c'est-à-dire la transposition de tout ou, plus fréquemment, partie de ce socle de connaissances à un enseignement spécifique dans une classe donnée. Cela impose de le délimiter, de le réduire et de l’orienter en tenant compte des indications proposées par l’intitulé du sujet et des indications des référentiels de formation.

3 – La mise en œuvre pédagogique, c’est-à-dire la mise en scène du thème face à une classe. Il est attendu du candidat qu’il recherche la meilleure façon d’interpeller, d’illustrer, d’enseigner ou de faire appliquer en choisissant une proposition parmi l’ensemble des possibilités offertes à un enseignant. La mise en activité des apprenants, qu’elle soit individuelle et/ou collective, telle qu’elle est attendue dans les programmes ou les référentiels, est au cœur du dispositif pédagogique à mettre en place.

Il revient au candidat de souligner, tout au long de sa proposition, la cohérence entre ces trois étapes. Il est encore trop fréquent de lire des copies présentant deux parties, l’une dite théorique, l’autre dite pédagogique sans lien établi l’une avec l’autre. Le jury est particulièrement attentif à ce que les parties s’enchaînent logiquement et de façon justifiée. De plus, la partie didactique et pédagogique, qui constitue l’une des spécificités de ce concours interne de recrutement et lui donne toute sa cohérence, ne doit pas être négligée. Dans le barème de correction, le socle théorique était noté cette année sur 10 points, la transposition didactique et pédagogique était notée également sur 10 points.

Composer suppose de faire des choix. Le jury, en l’occurrence, s’attache moins aux résultats proposés par le candidat qu’à la réflexion qu’il met en avant. Il n’y a pas de solution unique ni de solution parfaite mais un ensemble de possibles entre lesquels le candidat doit arbitrer de manière intelligible.

L’introduction

Le jury souhaite insister sur deux points sur lesquels beaucoup trop de copies achoppent encore. Le premier est qu’il n’est pas possible de construire une argumentation sur la base de termes non définis et non délimités. Le travail de définition, de discussion des termes et de délimitation est indispensable pour se livrer à un exposé construit et cohérent. Seules quelques copies parmi les centaines corrigées ont véritablement mené à bien cet exercice. La contextualisation proposée en appoint du sujet proprement dit doit être prise en compte par les candidats. Elle apporte un éclairage sur la délimitation du sujet et doit également être analysée avec attention. Elle permet de nourrir et de structurer la réflexion, sa non prise

en considération par les candidats a été fortement pénalisée par le jury, cela d'autant plus que l'importance de cette phase de l'introduction a été régulièrement soulignée dans les différents rapports du jury parus ces dernières années.

Le second point concerne la formulation d'une problématique. Cette année, le sujet est formulé en mettant en balance deux termes. La problématique était donc à construire, à l'issue d'une interrogation sur les termes du sujet et sur les enjeux de leur mise en regard. Ce travail doit permettre une appropriation du sujet qui aboutit à une problématique traitable dans le cadre d'un inventaire des connaissances en temps restreint. Le plan adopté répond directement à la problématique soulevée par le (la) candidat(e), son annonce permet de dégager la structure de la réponse choisie par le candidat.

Réflexion conceptuelle

Dans cette première partie, le candidat doit montrer qu'il est capable de réfléchir sur les liens, les associations théoriques et pratiques entre les différents éléments du sujet. Il n'est pas exigé qu'il traite toutes les pistes mais il est attendu qu'il montre qu'il s'est approprié les concepts et qu'il sait les articuler les uns avec les autres. Un candidat qui décide de laisser de côté une voie possible de traitement du sujet doit justifier son choix en introduction. À défaut, le correcteur pense que cet aspect du sujet lui est inconnu.

Il convient de rappeler que la réflexion théorique doit être structurée, en réponse à une problématique, que les titres apparents et conclusifs, c'est-à-dire porteurs de l'idée clé, sont appréciés, sans être formellement requis.

Enfin, cette année, nombre de candidats ont cherché à présenter un inventaire des nouvelles technologies pouvant être regroupées sous le vocable « digitalisation ». Ce n'est pas l'objet de l'exercice. Le candidat, s'il devait effectivement faire montre d'une connaissance des pratiques des entreprises, devaient avant tout mener une réflexion analytique sur leur efficacité marketing.

Réflexion didactique

Dans un deuxième temps, la réflexion didactique transpose ce socle de connaissances dans le contexte d'une formation. En schématisant, cette réflexion pourrait passer par deux étapes : la transposition du thème proposé à l'intérieur du dispositif de formation choisi, puis la réflexion sur l'élaboration de la séquence elle-même. Il faut donc d'abord décider de ce qui, à l'intérieur de l'inventaire des connaissances, doit être transposé avant de penser à la séquence.

Le cadre n'est d'ailleurs pas nécessairement une leçon mais un temps d'enseignement qui peut aller de la séquence de cours à une suite de séquences articulées dans le temps, voire

un ensemble concerté de séquences multidisciplinaires envisagées avec l'équipe pédagogique.

Les points à envisager peuvent être les suivants :

- Le choix de la section : il doit être justifié en fonction des attendus de la formation et de sa philosophie globale explicitée dans le référentiel des activités professionnelles.
- L'identification des enseignements concernés par le thème : il doit tenir compte de la répartition des compétences et des savoirs associés entre les matières ainsi que de la définition et des modalités des épreuves de certification. Cela suppose une bonne connaissance de l'architecture des formations et des contenus, des compétences et des limites de chaque enseignement d'Économie et Gestion.
- Le choix justifié du ou des enseignements qui serviront de base à la transposition : le jury s'attend à ce que le thème soit traité dans la ou les disciplines les plus adaptées. C'est davantage la pertinence de la réflexion que le choix lui-même qui est évalué.
- La mobilisation de l'équipe et l'identification des transversalités : quel que soit le choix du candidat, il ne peut pas faire abstraction du reste de l'équipe pédagogique. Il existe généralement des transversalités avec les autres enseignements professionnels et avec les enseignements généraux comme le management des entreprises, l'économie ou le droit. Pour autant qu'elles aient été correctement identifiées, les transversalités doivent être évoquées dans l'approche pédagogique. Leur énonciation dans la partie didactique ne peut exonérer le candidat de prévoir leur mise en œuvre. Par ailleurs, la prise en compte des modalités de certification impose le plus souvent d'envisager la collaboration de l'équipe pédagogique. Le candidat devra donc être attentif à baliser de manière cohérente le thème sur l'ensemble de la formation reçue par l'étudiant.
- La délimitation des objectifs cognitifs et méthodologiques de la séquence : ce travail doit être justifié en fonction notamment des spécificités du diplôme préparé, des compétences à acquérir, des méthodologies à maîtriser et du niveau de connaissances requis (savoirs associés). Ces éléments figurent dans le référentiel. Rappelons que les objectifs doivent être connectés à la fois au sujet et à l'inventaire théorique et conceptuel réalisé par le candidat.
- L'insertion de la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction, notamment, des prérequis, qui doivent être définis. Doivent être précisés également les activités à prévoir pour que les étudiants préparent la séquence ainsi que les activités proposées en prolongement de la séquence.
- Le positionnement de la séquence dans le temps en tenant compte notamment des horaires et modalités de formation (classe entière, demi-groupes, postes informatiques, etc.).

Réflexion pédagogique

Il importe que les candidats aient à l'esprit la nécessité de construire une argumentation et de justifier leurs choix pédagogiques en se posant un certain nombre de questions dont la liste suivante n'est pas exhaustive. Elles concernent :

- la ou les méthodes pédagogiques adaptées (cours, intervention d'un professionnel, cas à résoudre, simulation, mise en œuvre des technologies de l'information, etc.) ;
- la planification de la séquence dans le temps et l'articulation des différentes étapes ;
- le choix des ressources, documents élève, supports de formation et d'évaluation (qualité, pertinence, actualité, caractère professionnel), intégration et rôle dans la séquence ;
- le travail de l'élève et l'apport du professeur : gestion de la classe, contrôle de la prise de notes, sollicitation de la participation, organisation de la production des élèves ;
- l'intégration de l'évaluation des acquis des étudiants en termes de compétences et de savoirs ;
- les prolongements de la séquence avec notamment la prise en compte des modalités de certification.

Sur le plan pédagogique, le jury n'attend pas du candidat qu'il développe avec précision toutes les étapes d'une séance. Une planification indicative suffit. En revanche, le jury attend qu'il propose des méthodes pédagogiques cohérentes avec le niveau d'enseignement et le caractère professionnel des formations, qu'il en identifie clairement l'intérêt et les contraintes, qu'il justifie clairement ses choix au regard des objectifs fixés et qu'il organise sa séquence. Il semble important de s'entraîner à faire le lien entre des concepts théoriques « pointus » et la préparation d'une séance pédagogique précise, présentant des médias, des supports et un contexte adaptés.

Les recommandations du jury en la matière sont les suivantes :

1. Proposer une séquence pédagogique dont le format est en adéquation avec l'importance du sujet dans le référentiel. Il est fréquent de noter des propositions sur ou sous dimensionnées ;
2. Bien expliquer le lien entre la transposition didactique et la séquence proposée, notamment montrer en quoi celle-ci répond aux objectifs dégagés par le candidat. Dans bon nombre de copies, l'articulation entre les deux est peu évidente ;
3. Proposer une évaluation en décrivant même sommairement le support d'évaluation ;
4. Ne pas hésiter à mettre en place des formats originaux, des pratiques pédagogiques innovantes pour peu que l'ensemble soit réaliste en termes de moyens, de temps dégagé et de niveau ;
5. Privilégier la simplicité. Beaucoup de copies exposent des dispositifs très complexes et très lourds sans mentionner les problèmes qu'ils peuvent soulever.

De façon plus prosaïque, de nombreux candidats n'utilisent de toute évidence pas de brouillon. Cet outil est fondamental pour avoir une vision d'ensemble du sujet à traiter, pour organiser la pensée comme une démonstration de la problématique choisie. Enfin, une juste répartition du temps entre la partie théorique et la partie pratique est à conseiller. Peu de copies sont équilibrées dans ces deux développements.

SUJET

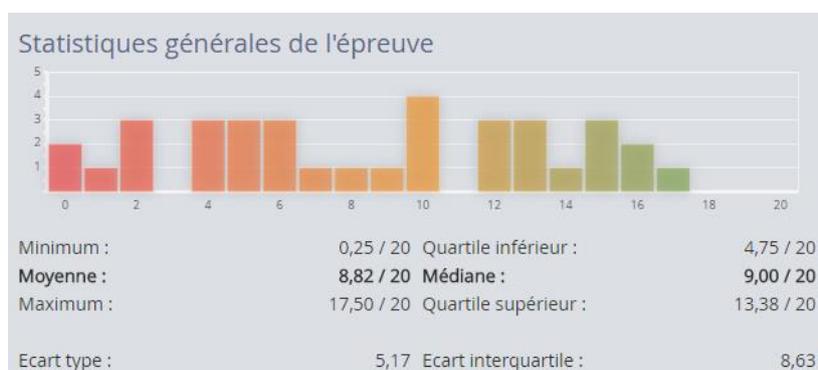
Les services dans les systèmes d'information

La notion de service est omniprésente dans les systèmes d'information. Cette notion, multiforme, se retrouve dans l'ensemble des métiers gravitant autour des systèmes d'information, qu'il s'agisse d'architectures réseau ou applicatives, de concepts de programmation, de dépannage, de relations contractuelles.

Si cette notion s'est imposée, il convient d'en comprendre l'intérêt et les déclinaisons dans les divers domaines, qu'ils soient liés à des préoccupations organisationnelles, techniques, humaines, voire juridiques.

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 SIO. 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



ANALYSE DU SUJET

Le sujet propose de réfléchir sur la notion de service qui est présente dans de nombreux domaines de l'informatique. La difficulté de cette notion est qu'elle est polymorphe (multiforme au sens du sujet), c'est à dire qu'elle recouvre plusieurs formes selon les secteurs auxquels elle s'applique. Ainsi le sujet demandait de décrire (déclinaisons au sens du sujet) cette notion dans divers contextes et d'en tirer l'intérêt dans chaque secteur voire un sens global si possible.

Le jury s'attend 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 ses connaissances tout en les situant dans un questionnement, et la présentation doit s'articuler selon une logique visible par le correcteur.

Le jury attend donc :

- une introduction qui définit l'enjeu lié au sujet : ici l'intérêt de la notion de service qui est multiforme,
- une problématique qui en résulte : on peut se demander si cette notion est identique ou pas selon les contextes,
- 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.

La notion de service peut être abordée selon des angles divers :

- dans les méthodes comme ITIL : centre de service par exemple
- dans les relations contractuelles : SLA (Service Level Agreement)
- dans l'architecture d'application : SOA (Service-Oriented Architecture)
- dans les architectures WEB : micro services ou WEB service
- dans les réseaux : service réseau
- etc.

Le jury s'attend à l'étude de diverses déclinaisons (sans viser une couverture totale) pour montrer l'intérêt de la notion. La conclusion peut aller vers la possibilité ou pas d'une définition commune de la notion de service comme : « une relation client à fournisseurs formalisée ». Le jury est attentif à une couverture suffisante du traitement de la question et à l'argumentation associée.

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

COMMENTAIRES DU JURY

La majorité des copies ont été structurées en deux parties (scientifique et didactique/pédagogique). Toutefois certaines d'entre elles étaient très déséquilibrées ce qui

ne est pénalisé. En effet, la partie scientifique nourrit la partie didactique/pédagogique et le concours vise à l'élaboration à la fois d'une culture scientifique visant l'enseignement et d'une pratique professionnelle fondée sur les apports métiers.

La partie scientifique demandait de traiter différents aspects de la notion de service. 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. Les copies qui couvraient correctement les domaines ont été valorisées. De même le jury a apprécié les connaissances sur les tendances nouvelles quand celles-ci ont bien été explicitées.

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. En revanche, le lien entre cette partie et le sujet a rarement été expliqué quant à ses objectifs, c'est à dire en quoi l'activité montre la notion de service pour un étudiant. Certaines activités sont toutefois peu convaincantes soit par leur durée, soit par leur ampleur dans le cadre d'un BTS SIO.

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 fondamentaux 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 :

1. s'investir sur un aspect particulier (réseau, développement, stratégie SI...) en négligeant les autres,
2. détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul pour réussir à situer la solution par rapport à la problématique proposée,
3. 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 de la gestion.

La transposition didactique doit être en parfaite adéquation avec le sujet, être réaliste en termes de faisabilité et de temps 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.

OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES
(Thématique sectorielle : tourisme-hôtellerie-restauration)

SUJET

Les choix du processus de production et ses conséquences

L'évolution de la production, au sein des secteurs de l'hôtellerie – restauration et du tourisme, se traduit par la réalisation d'une offre aux caractéristiques hétérogènes voire antagonistes. Des restaurateurs ont recours à des sous-traitants, qui leur proposent des gammes élargies de produits finis surgelés ou conditionnés sous vide, des prestataires touristiques proposent, sans autre information, des séjours au soleil dans des établissements, au confort divers, à des clients qui ne prennent connaissance de leur destination que le jour de leur départ. Parallèlement, des acteurs mettent en œuvre des processus visant à l'unicité d'une production que l'on trouve notamment à travers le « slow fooding » ou le tourisme créatif. Quelle que soit l'option qu'un prestataire retient, celle-ci a une influence sur les parties prenantes de l'organisation.

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 hôtellerie-restauration, d'une STS responsable d'hébergement à référentiel européen ou d'une STS tourisme. 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

	2015	2016
Nombres de copies	32	45
Moyenne	8,21/20	7,67/20
Ecart type	4,55	3,9
Notes < 5	6	13

5<= Notes <8	9	11
8<= Notes <10	5	6
10<=Notes<12	4	6
12<=Notes<14	0	7
Notes=>14	7	2
Copies blanches	1	0

ANALYSE DU SUJET ET COMMENTAIRES DU JURY

Le sujet invite le candidat à conduire différentes pistes de réflexion :

- le choix du type de production dépend-il uniquement de la volonté de l'entrepreneur ?
- ce choix est-il dicté par des contraintes endogènes, exogènes ?
- ce choix est-il stable ou bien connaît-il une dynamique sous l'influence des parties prenantes ?
- la structure sociale et l'architecture organisationnelle sont-elles en mesure d'adopter en leur sein tout type de production ?
- la notion de cohérence stratégique détermine-t-elle une cohésion entre formes particulières d'organisation et de production ?

Un tel questionnement permet aux candidats d'approcher différentes dimensions de l'organisation et notamment, la finance, le marketing, la stratégie, la gouvernance ou encore les ressources humaines.

On peut, par exemple, prendre pour point de départ de la réflexion le cycle de Greiner, appelé aussi cycle de vie des organisations. L'entrepreneur a une idée, la met en œuvre et par là même génère un processus de production, susceptible de réaliser tout ou partie du produit final. La détermination de ce constat résulte de l'aptitude de l'entrepreneur à mobiliser des ressources, notion à considérer au sens large (finance, connaissances, matérielles, ...). Coase et Williamson ont mis en lumière l'existence de contraintes économiques qui président à l'internalisation ou l'externalisation des séquences de production. Porter et Mintzberg ont souligné que d'autres facteurs pouvaient déterminer ces orientations.

Le choix du processus de production est-il un facteur déterminant de l'acceptation du produit par le marché en particulier et les parties prenantes en général ?

Un premier élément de réflexion réside dans l'analyse des interactions susceptibles de naître entre le processus de production et les parties prenantes. La dimension économique est souvent privilégiée. Généralement, tout procédé qui permet de réduire le coût de production, sous contrainte d'un niveau de qualité jugé acceptable, est retenu. Au-delà de ce critère, d'autres notions apparaissent comme la culture, le respect des valeurs sociales, la protection de l'environnement.

Par exemple, le fait que la compagnie Air France dispose d'un centre de réservation européen à Londres est-il un élément qui influence la perception de la qualité de ses prestations et qui, donc, attire ou repousse des passagers potentiels ? Les parties prenantes sont-elles en mesure d'exiger qu'une entreprise partiellement possédée par l'État réalise l'ensemble de ses activités de production en France ? Les restaurants de l'île de Pâques proposent dans leurs menus des plats à base de poulets venus, congelés, du Danemark. Augmenteraient-ils leurs attraits s'ils avaient recours à une production locale ?

Un second élément de réflexion peut se trouver dans la prise en compte et la formalisation des conséquences du choix dans le processus de production lui-même. Le label maître restaurateur repose notamment sur l'utilisation d'ingrédients issus majoritairement d'une production locale. Des tours opérateurs proposent des destinations en assurant les touristes qu'ils seront transportés par une compagnie aérienne française, supposée être un gage de sécurité et de qualité.

Cependant, le principe d'équipotentialité ne prévaut pas. Certains facteurs sont plus importants que d'autres mais leur hiérarchie est complexe à élaborer

Transposition didactique

Les membres du jury ont constaté que la transposition didactique, lorsqu'elle est présente, reste, trop souvent, déconnectée de la réflexion sur les aspects scientifiques.

La réflexion didactique transpose le socle de connaissances dans le contexte d'une formation. En schématisant, cette réflexion pourrait passer par deux étapes : la transposition du thème proposé à l'intérieur du dispositif de formation choisi, puis la réflexion sur l'élaboration de la séquence elle-même. Le cadre n'est d'ailleurs pas nécessairement une leçon, mais un temps d'enseignement qui peut aller de la séquence de cours à une suite de séquences articulées dans le temps, voire à un ensemble concerté de séquences multidisciplinaires envisagées avec l'équipe pédagogique.

Dans un premier temps il s'agit d'identifier les enseignements concernés par le thème dans une section donnée en tenant compte de la répartition des compétences et des savoirs associés entre les matières ainsi que de la définition et des modalités des épreuves de certification. Cela suppose une bonne connaissance de l'architecture des formations et des contenus, des compétences et des limites de chaque enseignement.

Puis il convient de délimiter les objectifs cognitifs et méthodologiques de la séquence. Ce travail doit être justifié en fonction, notamment, des spécificités du diplôme préparé, des compétences à acquérir, des méthodologies à maîtriser et du niveau de connaissances requis.

Ensuite il s'agit d'insérer la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction, notamment, des prérequis. Cela suppose un cadrage de ces prérequis avec le reste de l'équipe pédagogique et la définition des activités à prévoir pour que les étudiants préparent la séquence ainsi que celle des prolongements attendus. Le positionnement de la séquence dans le temps tient compte notamment des horaires et des modalités de formation (classe entière, groupes à effectif réduit, travaux pratiques, etc...).

La séquence est finalement construite en choisissant la ou les méthodes pédagogiques adaptées (cours, ou intervention d'un professionnel, cas à résoudre, simulation ; travaux par groupes...); la planification de la séquence dans le temps et l'articulation des différentes étapes; le choix des ressources, les supports de formation et d'évaluation (qualité, pertinence, actualité, caractère professionnel); l'organisation de la production des élèves; l'évaluation des acquis des étudiants en termes de compétences et de savoirs; les prolongements de la séquence avec notamment la prise en compte des modalités de certification

CONSEILS AUX CANDIDATS

Sur la forme, La composition est une démonstration. Sa présentation doit s'articuler selon une logique aisément décelable. Les candidats sont invités à exposer des qualités de raisonnement et à éviter de formuler des propos abscons et éloignés de la problématique traitée. Des fautes d'orthographe, une écriture non soignée, l'absence de phrases de transition sont des éléments qui altèrent la perception de la valeur de la copie.

La structure suivante est souhaitable :

Introduction : accroche, contexte, définition des termes, problématique, pertinence du sujet, annonce du plan.

Partie I Approche scientifique et théorique

- **Section 1.** (avec des sous-parties).
- **Section 2** (avec des sous-parties)
- **Conclusion** (synthèse de la réflexion, réponse à la problématique, ouverture du sujet).
-

Partie II Approche didactique et pédagogique

- Contextualisation de la transposition didactique

- Objectifs cognitifs et méthodologiques
- Support de formation
- Support d'évaluation

Si d'un point de vue formel, il y a une distinction entre les deux types de réflexion, le jury insiste sur le fait qu'ils sont unis par le même sujet. Il est regrettable de constater que certaines copies présentent une dissonance thématique. De plus, la réflexion pédagogique fait souvent l'objet d'un traitement superficiel, conséquence possible d'un manque d'organisation de certains candidats lors de la réalisation de cette épreuve.

Sur le fond, les candidats sont invités à soutenir chaque pan de leur réflexion à l'aide de références théoriques et empiriques. Le jury invite les candidats à ne pas limiter leurs connaissances aux théories issues de l'économie industrielle et à intégrer des paradigmes issus des sciences de gestion.

Lors de la découverte du thème, les candidats doivent prendre le temps de s'interroger sur les différents termes du sujet afin d'en délimiter les contours et d'identifier les connaissances qu'ils pourront mobiliser pour répondre à la question posée. Ces connaissances sont issues de la pratique professionnelle du candidat et de son analyse, mais elles sont également à puiser dans les référentiels des sections de BTS concernées et dans le corpus théorique du management des services en général et de l'hôtellerie-restauration-tourisme en particulier.

Dans la partie didactique, les situations pédagogiques choisies et décrites doivent permettre au candidat d'apporter la preuve de sa capacité à mobiliser les étudiants sur une problématique cruciale du domaine dans lequel ils seront amenés à enseigner.

ÉPREUVES D'ADMISSION

Première épreuve : exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats

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 et 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.

ÉPREUVE D'ADMISSION EN ECONOMIE

SUJETS

- Quelles alternatives à l'économie de marché capitaliste ?
- Le caractère (R)évolutionnaire de l'économie de la connaissance
- Le financement des organisations
- Institutions, emploi et mutations économiques

STATISTIQUES

Nombre de présents : 99

Moyenne : 8,1/20 - écart-type : 3,36

Notes <5	9
$5 \leq \text{notes} < 8$	41
$8 \leq \text{notes} < 10$	22
$10 \leq \text{notes} < 12$	7
$12 \leq \text{notes} < 15$	13
Notes ≥ 15	7

La moyenne des notes (8,10/20) est en légère hausse par rapport à la session 2015 (8/20). La note la plus élevée est de 17/20 et la plus basse de 3/20. 20% des candidats admissibles ont obtenu une note supérieure à 12/20 (18% en 2015).

PRESENTATION 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 a pour finalité d'apprécier :

- la qualité de la problématique proposée par le candidat pour répondre au sujet ;
- la capacité à répondre à cette problématique par un raisonnement structuré et logique en exploitant les documents associés au sujet ;
- la maîtrise par le candidat de connaissances théoriques et factuelles en économie ;
- la capacité du candidat à répondre aux questions posées par le jury sur ses choix, ses connaissances et à prendre du recul ;
- 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 qui 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, avec éventuellement une dimension internationale.

Les documents abordent certains aspects du sujet et présentent des faits, des connaissances et des opinions autour du sujet. Ils permettent au candidat de construire sa problématique en recherchant des liens de complémentarité et d'opposition entre les idées des documents mais aussi avec ses connaissances personnelles. Tous les documents doivent obligatoirement être exploités par le candidat dans son exposé mais ils ne constituent qu'un point d'appui pour cette réflexion : le candidat doit les exploiter à bon escient tout en mobilisant ses connaissances personnelles pour approfondir sa réflexion.

La réflexion porte sur la microéconomie et la macroéconomie appliquées aux organisations privées et publiques. Des raisonnements qui empruntent essentiellement à une approche

managériale et aux champs d'étude du management (démarche stratégique, GRH, ...) ne sont pas appropriés.

DEROULEMENT DE L'ÉPREUVE

Chaque jour, un sujet tiré au sort est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Le candidat dispose de 4 heures de préparation 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 un diaporama sous forme numérique, le fichier étant enregistré sur une clé USB en format PDF.

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

COMMENTAIRES DU JURY

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.

Les meilleures prestations sont réalisées par les candidats qui s'appuient en introduction sur une définition rigoureuse et une réflexion intéressante sur les termes du sujet. Cette démarche permet ensuite d'élaborer une problématique qui soulève les principaux enjeux du sujet. Le développement est problématisé car il apporte des éléments de réponse pertinents en explicitant les causalités à l'œuvre. Le développement est structuré autour d'un plan qui constitue une démonstration pour répondre à la problématique. Cette réflexion prend appui sur un bon niveau de connaissances sur les concepts, les théories, les

auteurs et les faits économiques. Le dossier documentaire est exploité pour apporter des arguments dans la réponse à la problématique. L'entretien avec le jury confirme que les arguments et les documents sont maîtrisés par le candidat qui répond précisément aux questions posées. Les connaissances personnelles sont actualisées. Le candidat doit faire preuve de recul et d'analyse critique. L'exposé s'appuie généralement sur un diaporama répondant aux critères formels de communication (clarté, concision, qualité de l'expression). L'expression orale et le comportement du candidat favorisent l'écoute et le suivi de l'exposé puis l'entretien avec le jury.

Les prestations correctes sont réalisées par les candidats qui ont compris le sujet. Les différents enjeux et débats autour du sujet sont identifiés et se reflètent dans la problématique. Mais le raisonnement pour répondre à la problématique n'a pas toujours la précision requise car les connaissances personnelles et les explications sur les documents manquent parfois de rigueur. Les candidats omettent certaines idées essentielles. L'entretien permet (ou non) de confirmer la maîtrise des savoirs de base en économie et l'absence de lacunes significatives.

Les prestations insuffisantes, voire très insuffisantes, sont réalisées lorsque le sujet n'est pas correctement abordé. L'exposé est descriptif et consiste en un inventaire d'idées sans effort de raisonnement théorique et d'articulation. Les idées des documents fournis sont simplement citées au cours de l'exposé sans être analysées et mises en relation avec d'autres idées pour mener un raisonnement et faire apparaître les débats économiques actuels. Les connaissances de base en économie sont au mieux approximatives, ou inexactes. L'exposé est mal structuré et s'appuie souvent sur un plan dichotomique simpliste opposant deux parties.

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 sont stéréotypées : le candidat se contente d'une question du type « 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 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 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 liste d'auteurs, d'analyses et de faits, sans effort de raisonnement.

Une prestation cohérente et logique nécessite la maîtrise des outils théoriques de base de l'économie (défaillance de marché, externalités, biens publics, imperfections du marché, modes de régulation, loi de l'offre et de la demande...) et la capacité des candidats à utiliser ces notions parfois simples 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 ne les maîtrisent pas !

Certains candidats ont encore tendance à présenter superficiellement des travaux théoriques, des auteurs, des mécanismes ou des concepts sans les expliciter. Or, tous ces éléments doivent être présentés pour que le jury comprenne leur contribution à la réflexion, soit pour appuyer l'argumentation, soit pour la nuancer. Il va de soi qu'un candidat ne doit mobiliser que les idées qu'il maîtrise, sans chercher à faire illusion en recopiant des éléments de sa bibliothèque durant la préparation.

Dans la grande majorité des cas, les candidats utilisent l'ensemble des documents fournis. Rares sont ceux qui n'intègrent pas dans leur réflexion un, voire plusieurs documents et qui, de ce fait, abordent partiellement le sujet. Mais l'utilisation de tous les documents n'est pas forcément synonyme d'une bonne exploitation. En effet, il n'est pas demandé un compte-rendu des idées contenues dans ces documents en les reformulant, voire en les paraphasant. Les candidats doivent s'appuyer sur les documents puis comprendre la portée des arguments y figurant. Comment ? En les analysant, en les confrontant entre eux et avec les connaissances personnelles, en les replaçant au sein des débats actuels pour bien comprendre la portée des documents.

L'entretien n'est pas un interrogatoire, c'est un échange. Il permet au candidat de justifier ses choix au niveau de la problématique, du plan et des idées. Le candidat doit être capable d'argumenter. Sur ce dernier point, des candidats manquent d'esprit critique et de recul sur certaines thématiques (comme la libéralisation du marché du travail) 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.

Lors de cet échange, le jury peut proposer des éléments de réflexion qui auraient pu être intégrés dans l'exposé, le candidat doit alors les reprendre. Or certains candidats se sentent déstabilisés alors qu'il leur est simplement proposé de prolonger leur réflexion ou d'y apporter un éclairage complémentaire.

Cet entretien permet également de vérifier la bonne compréhension par le candidat d'une partie des documents (texte, graphique, 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).

Le jury demande également aux candidats de clarifier des concepts et mécanismes économiques utilisés durant l'exposé. Le jury est parfois surpris du manque de maîtrise de certaines notions de base (comme par exemple les externalités ou le fonctionnement du marché du travail dans l'analyse néoclassique).

Enfin, le jury vérifie 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.

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

De nombreux candidats n'exploitent pas suffisamment les définitions des termes du sujet pour identifier les dimensions importantes du sujet et proposer une problématique

pertinente. 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.

Le plan annoncé est généralement respecté par les candidats. Il comporte deux, voire trois, parties et des sous-parties pour organiser les idées. Cependant, leurs intitulés sont parfois peu explicites alors qu'ils doivent avoir du sens par rapport à la problématique posée et à la démonstration du candidat. 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/antithèse, avantages/inconvénients. Or un plan doit refléter une pensée dynamique, une démonstration progressive qui aboutit à une réponse au sujet.

Les candidats respectent les exigences au niveau de la conclusion : ils apportent une réponse à la problématique en rappelant les principaux arguments et proposent au jury de nouvelles pistes de réflexion.

Le jury apprécie l'utilisation d'un diaporama car il facilite le suivi de l'exposé. Certains candidats n'ayant pas utilisé de diaporama n'ont même pas matérialisé le plan au tableau ce qui a nui à la compréhension de leur fil conducteur. Les meilleurs diaporamas sont ceux qui présentent les définitions des termes du sujet, la problématique, l'annonce du plan, le déroulé de l'exposé avec les idées essentielles et des illustrations pertinentes par rapport au sujet (schémas, graphiques, tableaux par exemple). Un diaporama se contentant d'afficher les titres des parties et des sous-parties présente un intérêt limité. Un diaporama professionnel est également rédigé sans faute d'orthographe.

La majorité des candidats a 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 non respectés par certains candidats : le candidat doit se détacher de ses notes, s'adresser au jury et s'efforcer d'intéresser son auditoire. Il ne doit pas rester statique sans toutefois faire des allers et venues qui peuvent déconcentrer les membres du jury ; 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.

Le temps imparti à l'exposé 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.

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 et de blogs d'économistes de référence pour prendre en compte l'actualité ;
- de notes, de rapports et des revues économiques publiées par exemple par la Documentation française, le Conseil d'analyse économique ou encore l'OCDE pour actualiser les connaissances théoriques et factuelles.

Ces différentes lectures permettront aux candidats d'avoir des points de repère statistiques précis sur les grandeurs économiques. Il est fortement conseillé d'accompagner ce travail de lecture par la réalisation de fiches pour mieux intégrer de nombreux savoirs.

Les candidats doivent s'entraîner régulièrement à l'exercice de la dissertation 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.

Depuis 2012, le jury publie, dans son rapport, des exemples de sujets avec leur corrigé afin de faciliter la préparation des futurs candidats (cf infra). Le jury conseille aux futurs candidats d'assister à des oraux pour évaluer la teneur de l'épreuve. Il est précisé qu'un candidat à une session n'est pas autorisé à assister, au cours de cette même session, à des oraux d'autres candidats.

Enfin, les candidats veilleront à respecter les exigences et les codes liés à un concours de recrutement d'enseignants, tant au niveau de la tenue vestimentaire que de la qualité de la communication orale et de l'attention portée au jury.

SUJET 1 - LE CARACTERE (R)EVOLUTIONNAIRE DE L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE

Document 1 - Economie du savoir et apprentissages (*Syllabus Master 1 Université du Québec, par France Henri*).

L'économie du savoir relève d'un courant de pensée économique axé sur le rôle moteur de la connaissance dans la compétitivité des entreprises et la croissance des économies nationales. La connaissance devient un concept central de l'organisation et du développement économique et elle prend de plus en plus d'importance dans l'ensemble des facteurs de production (Vicente, 2003). Désormais, les entreprises ne comptabilisent plus uniquement les produits tangibles et les services qu'elles mettent en marché. Elles incluent aussi la production de connaissances, sources d'innovation et de créativité, qui servent à améliorer les produits et les services, à augmenter la productivité et à rendre l'entreprise plus compétitive. L'économie du savoir, de par son modèle, oriente la logique, les modèles et les pratiques de formation en milieu de travail.

La langue française propose une distinction entre « savoir » et « connaissance » que les Anglo-Saxons ne connaissent pas. On peut sans doute reproduire cette distinction en anglais en utilisant le qualificatif *reliable*. Il y a la *reliable knowledge*; c'est-à-dire les savoirs certifiés, fiables, robustes et légitimés par tel ou tel type de mécanisme institutionnel (aussi bien l'évaluation scientifique par les pairs que la mémoire et la croyance collectives). Il y a les autres formes de connaissance qui, comme les précédentes, permettent l'action (je sais jardiner, je sais bricoler), mais n'ont pas passé les épreuves auxquelles sont soumis les savoirs certifiés. Cette opposition ne renvoie pas à l'opposition entre scientifique et non scientifique, mais plutôt aux épreuves institutionnelles que passe ou non telle connaissance : il y a un « savoir jardiner », une connaissance fiable, générale et relativement décontextualisée; mais chaque jardinier possède aussi sa propre connaissance, locale et située. Or l'économie fondée sur la connaissance n'exclut aucune de ces deux formes et n'est donc pas seulement une économie de la production formelle de savoirs certifiés. (David et Foray, 2002).

Document 2 - Le numérique, levier d'une nouvelle croissance

Rapport présenté par F. BRUNET pour la CCIP (19/12/2013)

Le numérique est à la fois une technologie, un outil et une culture. Une technologie qui repose sur des systèmes ouverts et décentralisés changeant ainsi la taille du monde. Un outil, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui nous installent dans la société informationnelle. Enfin, une culture qui repose sur le fait de partager ses centres d'intérêt et de prendre part à des projets collaboratifs.

Son avènement, que certains qualifient de révolution aussi importante que la révolution industrielle, touche tous les aspects de notre quotidien et les diverses sphères de la société : économique, politique, sociale et culturelle. Un changement de paradigme s'opère pour faire émerger un nouveau modèle du monde économique.

Nous développons de fait une myopie quant aux bouleversements à l'œuvre et à venir car le champ des possibles dépasse notre imagination. Aussi, tenter de définir ou de quantifier le champ du numérique paraît vain dans la mesure où la révolution numérique n'est pas circonscrite à un secteur d'activité ou une filière. Elle se diffuse horizontalement dans toute l'économie, que ce soit dans l'industrie, le commerce ou les services en mettant l'innovation, l'intelligence collective et l'internet au cœur de la société du futur, de la future société. Parce que le numérique induit un changement de paradigme, pénétrant toutes les activités humaines, il incite à repenser aussi bien les systèmes techniques que les systèmes sociaux et impose de nouvelles règles :

- Il abolit les frontières de l'espace et du temps qui est beaucoup plus prégnant, où l'immédiateté devient alors une norme sociale exigeante.

- Il démocratise l'accès au savoir, à la connaissance et à la culture, renouvelle les modes de communication, de l'organisation et remet en cause la propriété ainsi que la valeur marchande des objets allant même jusqu'à la gratuité. Les nouveaux usages des contenus numériques déséquilibrent les règles liées à la propriété intellectuelle et au droit d'auteur. Le phénomène du piratage et l'utilisation d'œuvres sont au cœur des questionnements sur les notions de propriété intellectuelle et d'usage des contenus numériques. La dématérialisation des contenus facilite leur circulation, leur reproduction et leur modification. Les échanges s'intensifient au rythme du développement des télécommunications et des services en ligne.

- Le partage est la principale valeur du numérique, désormais très présente dans les domaines tels que la musique, véritable laboratoire des comportements numériques de demain. Le partage offre une nouvelle approche où la valeur perçue d'un produit dépend plus de son niveau de partage que de la marque.

- Enfin, la démocratisation des outils de production et de diffusion transforme le rôle de tous les intervenants qui participent au processus de « création-production-diffusion ». Les outils numériques s'imposent dans la vie quotidienne, changent les modes de fonctionnement personnels et peu à peu les normes sociales. De nouveaux « besoins » émergent et deviennent des critères de choix importants pour les utilisateurs du numérique tant dans leur vie personnelle que dans leurs relations avec les entreprises et les administrations.

Document 3 - Contribution pour le rapport de l'UNESCO Construire des sociétés du savoir (« Introduction à l'économie de la connaissance », Ecole d'économie de Paris, Bruno AMABLE et Philippe ASKENAZY)

L'attention récente portée à l'économie de la connaissance est liée à l'importance croissante des activités de recherche et d'éducation dans l'économie mondiale. Cette augmentation de l'intensité en connaissances concerne aussi les technologies associées de l'information et de la communication (TIC). L'économie de la connaissance se définit alors comme un stade du capitalisme où se généraliserait un modèle productif particulier organisé autour des complémentarités organisationnelles et technologiques entre les TIC, le capital humain des agents susceptibles d'utiliser ces technologies et une organisation réactive de la firme qui permettrait la pleine utilisation du potentiel de productivité des deux premiers éléments. Les réseaux tendraient à se substituer aux catégories plus classiques d'organisation des marchés.

Mais, plutôt qu'une révolution, l'économie de la connaissance recouvre des mécanismes du développement économique étudiés depuis les auteurs classiques. De plus, l'économie de la connaissance n'est certainement pas l'« eldorado » promis, elle bute sur le problème de l'asymétrie d'information, qui ne peut pas être intégralement résolu par les TIC. Par ailleurs, seul un optimisme technologique sans borne mènerait à la conclusion que la diffusion des TIC peut mener les pays du sud à rattraper les pays du nord. La diffusion de ces techniques se comprend en complémentarité avec des changements organisationnels et surtout l'augmentation des compétences des individus. Un seul de ces éléments transplanté dans un contexte différent ne peut suffire à enclencher une dynamique vertueuse.

[...] La place du savoir, des sciences et des technologies dans la dynamique de croissance actuelle donne lieu à une intense réflexion au sein du champ économique. En particulier, de nombreux auteurs soulignent que l'on serait entré dans une nouvelle phase du développement capitaliste basée sur la connaissance succédant à une phase d'accumulation de capital physique; cette vision impose des scénarios prospectifs particuliers auxquels sont associées des prescriptions politiques. (...)

Un des aspects les plus importants de l'économie de la connaissance est précisément, grâce aux progrès accomplis sur les TIC mais aussi grâce aux progrès de la connaissance, un accroissement considérable des possibilités de codification de l'information (Foray, 2000 ; David et Foray, 2002), qui rendent son stockage et sa manipulation beaucoup plus faciles. Mais la connaissance peut aussi s'incarner dans des pratiques plus ou moins codifiables : savoir-faire, mode d'organisation, etc. L'économie de la connaissance recouvre donc des aspects divers : apprentissage, acquisition de compétences, de capacités cognitives. Un aspect important de l'économie de la connaissance est que ces diverses dimensions sont complémentaires : il est nécessaire que les agents disposent de compétences particulières pour pouvoir bénéficier des avancées de la connaissance, pour pouvoir utiliser l'information qui est stockée et circule de façon de plus en plus efficace ; les possibilités de stockage et circulation de l'information dépendent des progrès de la codification ; les connaissances se diffusent alors d'autant plus rapidement que les progrès dans le TIC sont rapides et que les individus sont éduqués et compétents. Ceci repose sur les efforts en R&D et en éducation et formation. Comme la connaissance se produit principalement à partir d'autres connaissances, il y a dans cette dynamique un fort aspect de cercle vertueux ou vicieux. En effet, l'économie fondée sur la connaissance implique un dépassement de la séparation entre les organisations qui découvrent les connaissances, les universités ou les centres de recherche spécialisés, et celles qui les appliquent, les organisations publiques et surtout les firmes (Soete, 2002). La période contemporaine est caractérisée à la fois par une plus grande importance stratégique de la connaissance, comme source de compétitivité pour les firmes, et par de plus grandes possibilités de combiner les connaissances pour produire de nouveaux savoirs. Les firmes ont alors un besoin accru d'avoir accès aux nouvelles connaissances et d'être capables de les mettre à profit pour leurs propres objectifs. Cela demande qu'elles investissent elles-mêmes dans la connaissance dans un double but: élargir leur propre base de connaissance pour augmenter leur compétitivité (effet direct), et accroître leurs capacités à aller chercher, dans les connaissances produites en dehors d'elles, les savoirs potentiellement utiles (effet indirect). On retrouve alors une autre caractéristique importante de l'économie de la connaissance : il est au moins aussi important d'apprendre à apprendre que d'apprendre.

Document 4 - Infographie : le poids du numérique en France (*Digital business review*)

Selon un rapport du cabinet McKinsey, le numérique représenterait aujourd'hui 5,5% du PIB français, ce qui équivaut à environ 25% de la croissance nationale, contre 20% en 2009 ; des chiffres qui témoignent de l'accroissement de la digitalisation de l'économie française.

Logiciels, services en ligne, jeux vidéo, e-commerce, médias en ligne, banques, aéronautique, tourisme... aujourd'hui l'économie numérique ne se limite plus qu'à un seul secteur d'activité. Et pour cause, selon ce rapport intitulé : « Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », en 2014, le numérique a rapporté 113 milliards d'euros au PIB français, soit 5%.

Par ailleurs, d'ici 2020, la contribution du numérique à la richesse française devrait atteindre 7% alors qu'aujourd'hui déjà près de 1,5 millions d'emplois sont directement ou indirectement liés au digital en France.

Des résultats qui paraissent finalement peu étonnants puisque l'on apprend dans cette étude du cabinet McKinsey que les Français ont dépensé 57 milliards d'euros en 2014 sur internet et que 71% des salariés utilisent l'informatique à leur travail.

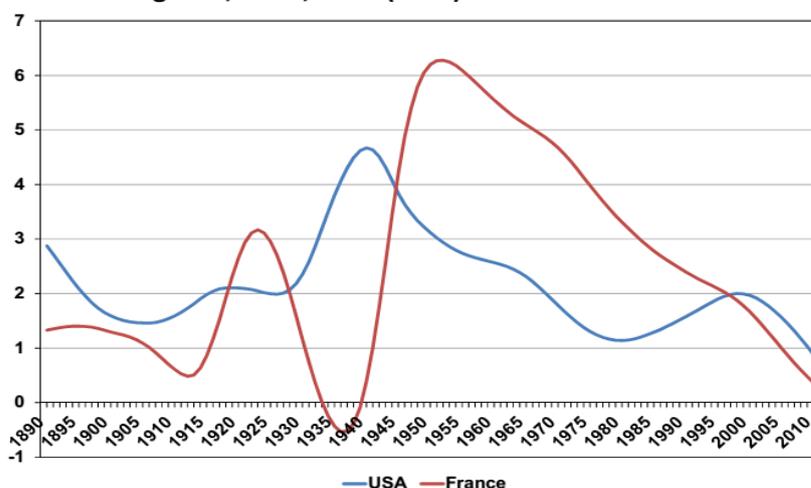
En 2013, les entreprises numériques françaises ont comptabilisé un chiffre d'affaires de 7,4 milliards d'euros dont 2,6 milliards pour Dassault Systèmes et 444 millions d'euros pour Criteo. Prochain grand enjeu : le Big Data qui devrait entre 2014 et 2018, enregistrer une croissance annuelle de 24,6%.

Document 5 - Les écarts de croissance de la productivité : le rôle des vagues technologiques et des facteurs structurels

Journées de l'Economie, Gilbert Cette (15 novembre 2013)

1. Les évolutions de la productivité sur longue période

Taux de croissance annuel moyen filtré de la productivité horaire du travail
Etats-Unis et France – Ensemble de l'économie - 1891 à 2012 – En %
Source : Bergeaud, Cette, Lecat (2013)



Document 6 - Une réponse générale à l'« ubérisation » *Les Echos, Eric Le Boucher (29/01/16)*

La musique, les médias, le commerce, les taxis, la banque, le tourisme... la liste des secteurs déstructurés par Internet ne cesse de s'allonger. A chaque cas, le gouvernement apparaît lui aussi comme désarmé, ne sachant pas trop comment il doit arbitrer entre le neuf, qui apporte des avantages et des dangers, et qui, en tout état de cause, paraît inéluctable, et le vieux, qui, menacé dans son existence, brûle des pneus dans les rues. Existe-t-il une réponse stratégique générale au phénomène d'« ubérisation » comme le nomment les Français ?

Notons d'abord que les économistes américains appellent avec raison « l'économie des plates-formes » cette mutation. Sa force vient non pas de la technologie informatique elle-même mais de l'effet mathématique exponentiel de l'agrégation. Comme sur Wikipédia, la valeur vient du nombre de visiteurs, d'« abonnés » : plus les lecteurs ont petit à petit corrigé un article, plus il a de la pertinence (normalement) ; sur un site de location, plus il y a d'offres et de demandeurs d'un bungalow en Floride, plus le site permet les bonnes rencontres et plus se crée de la valeur économique d'échange. Internet tire sa puissance de ce retour d'une économie de marché mondialisée directe, sans intermédiaires... autres que ceux qui gèrent les plates-formes, en clair les groupes américains Uber, Google, Facebook, Amazon, etc.

La première ligne de conduite pour un gouvernement européen vient précisément de cette origine américaine. Les Etats-Unis conduisent et dominent cette mutation (...)

Le pire serait que le caractère américain d'Uber soit le critère clef et que la mutation soit freinée par souverainisme industriel. Il faut exactement l'inverse : l'encourager le plus fortement possible. De quoi souffrent la France et l'Europe ? De faibles gains de productivité. C'est la cause fondamentale de la faible croissance, ce doit être l'alpha et l'oméga de la politique économique. Les plates-formes vont apporter des gains gigantesques d'efficacité, il faut les faire fleurir. Les gouvernements n'ont dès lors qu'une ligne à suivre : accélérer la mutation schumpetérienne. Et décliner cette stratégie en politique fiscale, éducative (quel inadmissible retard en France !) et réglementaire. (...)

Il n'est qu'une condition à mettre à l'ubérisation : sociale. La tentation est grande, sous la poussée des groupes américains, d'ôter toutes les contraintes sociales dans les secteurs bousculés, de libérer totalement la création d'emplois, sous toutes les formes possibles. Et de compter sur une réaction spontanée de la société civile dans un deuxième temps pour faire jouer les rapports de force entre employeurs et employés, et trouver des compromis nouveaux. Cette vision d'un passage nécessaire par la jungle est, à mon avis, aujourd'hui très dangereuse. Le rapport de Robert Badinter remis cette semaine au Premier ministre réaffirme que la France est une république sociale, que le droit est d'abord là pour protéger le salarié, que celui-ci a droit à une dignité au travail. A un moment où la peur du déclassement nourrit le populisme, ce rappel est judicieux. La mutation économique doit conduire à une mutation du droit social de même ampleur, mais pas à la destruction du principe social, sinon le pays partirait à la dérive et in fine la mutation économique serait bloquée.

Document 7 - Uber, petit joueur face à Schumpeter *L'expansion – L'Express, Christine Kerdellant (03/11/2015)*

Personne, ou presque, ne parlait d' « ubérisation » il y a six mois. Les violences des taxis contre leurs concurrents d'UberPop ont éveillé les consciences. Depuis, l'ubérisation est mise à toutes les sauces et accusée de tous les maux. Même ceux qui cernent mal sa signification ont compris qu'elle allait tuer leur emploi : ces plates-formes qui mettent en relation les clients (pour un taxi, une chambre d'hôtel, une voiture de prêt, etc.) avec des particuliers "fournisseurs", vont se généraliser et obliger les salariés des entreprises court-circuitées à se mettre à leur compte. Le syndrome du "tout ou rien" a frappé. A tort. Tout n'est pas ubérisable. Bien sûr, on peut désormais appeler un médecin aux Etats-Unis, via une plateforme Internet, mais cela fait disparaître le job de la secrétaire, pas celui du médecin. Pour les taxis, des postes de chauffeurs sont supprimés dans les compagnies, mais Uber en crée d'autres, et le jeu est à somme nulle, voire positive (si l'on oublie que certains ont payé très cher leur licence). En revanche, les particuliers qui prêtent leur voiture, leur maison, ou vendent des parts de choucroute pour arrondir leurs fins de mois font disparaître des postes dans les restaurants, les hôtels ou les sociétés de location. Mais combien?

Une étude de l'Observatoire du long terme a évalué les dégâts. En distinguant trois sortes d'emplois: les emplois de production (éleveur, maçon, collecteur de déchets...), les emplois de conception (chercheur, développeur informatique, enseignant...) et les emplois d'interaction (commerçant, restaurateur, agent immobilier ou de voyages...). Les premiers subissent depuis longtemps la dictature des gains de productivité liés à la robotisation, et les seconds sont concurrencés par l'intelligence artificielle. Mais il ne s'agit pas d'ubérisation.

En revanche, certains métiers d'interaction peuvent être ubérisés (commerce de détail, services immobiliers, agences de voyages à faible valeur ajoutée...). Plus généralement, la manière dont seront contactés bon nombre de professionnels - infirmières, couvreurs, manucures... - peut être ubérisée, mais le métier lui-même continuera d'exister. Finalement, le modèle de l'Observatoire du long terme estime l'emploi "ubérisable à moyen terme" à 14% du total, soit 1 emploi sur 7. Un ordre de grandeur qui, estime l'un des coauteurs de l'étude, Vincent Champain, peut se révéler imprécis à 3 points près, mais qui est "infiniment plus juste que les 100% parfois avancés". La "destruction créatrice" chère à Joseph Schumpeter provoque chaque année en France la disparition de 15% des jobs en raison de l'évolution technologique, des impératifs de compétitivité, ou des modes de consommation. En comparaison, les 14% liés à l'ubérisation qui, eux, seront étalés sur une bonne décennie, ne représentent que de 1 à 2% par an. Au fond, Uber est un petit joueur face à Schumpeter.

D'ailleurs, aux Etats-Unis, où l'on tente depuis plusieurs années de comptabiliser les emplois d'indépendants créés par l'ubérisation, les statisticiens s'étonnent: ces "auto-entrepreneurs" n'apparaissent pas. Le nombre de *selfemployed individuals* a même tendance à baisser. Et, en France, si le nombre d'autoentrepreneurs a explosé, ce n'est pas depuis un an, en raison de l'ubérisation, mais depuis neuf ans: le nouveau statut créé par Hervé Novelli et l'envolée du chômage ont donné aux Français l'envie ou l'occasion de créer leur propre activité. Il est au moins un univers dans lequel le développement des plates-formes sera une bénédiction pour le producteur comme pour le client. L'ubérisation de l'agriculture pourrait sauver bien plus d'emplois qu'elle n'en détruit. Lepaysan.net ou Directetbon.com permettent déjà aux producteurs de viande, de fruits ou de légumes de vendre directement aux

consommateurs. Si les intermédiaires montrés du doigt ces dernières semaines ne peuvent prouver leur apport à la chaîne de la valeur, ils seront, pour le bien commun, ubérisés.

Document 8 - Numérique : la 4ème révolution industrielle synonyme de chômage ?
ITespresso, Anne Confolant (18 janvier 2016)

Selon un rapport du *World Economic Forum*, la 4ème révolution industrielle consacrée au numérique pourrait entraîner l'augmentation du chômage et un creusement du fossé homme-femme. La révolution numérique, également dénommée « quatrième révolution industrielle », pourrait contribuer, en cinq ans, à la disparition de 5 millions d'emplois dans le monde, selon un rapport diffusé par le *World Economic Forum* (WEF) [...].

La quatrième révolution, celle du numérique incluant des secteurs comme l'intelligence artificielle, le *big data*, l'impression 3D, les biotechnologies, la robotique ou encore l'Internet des objets, devrait transformer en profondeur l'économie d'« une quinzaine d'importants pays développés et émergents » en étant notamment à l'origine de la suppression d'emplois. « Sans une action urgente et ciblée dès aujourd'hui pour gérer cette transition à moyen terme et créer une main d'œuvre avec des compétences pour l'avenir, les gouvernements devront faire face à un chômage en hausse constante et à des inégalités », relève Klaus Schwab, fondateur et président du *World Economic Forum*. Les secteurs qui devraient être les plus impactés par ce profond changement sont ceux des services financiers, de la santé et de l'énergie.

ÉLÉMENTS DE REFLEXION (SUJET 1)

Le sujet propose des pistes de réflexion variées. Une des principales difficultés sera de cerner le sujet, de définir précisément les termes, de dissocier l'économie de la connaissance de concepts connexes (économie de l'information, économie de l'innovation, voire économie numérique...). Plus que la distinction entre évolution ou révolution, c'est la caractérisation de cette transformation de l'économie qui affecte fortement ou plus faiblement les organisations qu'il conviendra de mettre en évidence.

En introduction, la dimension paradoxale du terme révolution et de son étymologie peut être évoquée.

Proposition de définition

L'économie fondée sur la connaissance résulte d'un choc et d'une relation étroite entre une tendance relative à l'accroissement du capital intangible (éducation, formation, capital humain et R&D) et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Internet, infrastructures à haut débit). Cette relation a modifié considérablement les sources et la vitesse de l'innovation et du changement technologique, après la stabilité du régime fordien.

« Le concept d'économie de la connaissance aussi connu sous le nom d'économie du savoir » est apparu dans un rapport de l'OCDE de 1996 intitulé « L'économie fondée sur le savoir ».

Ce concept est considéré comme une nouvelle phase de l'économie "fondée sur de nouvelles formes de connaissances". « Elle est basée sur un régime de croissance fondée sur l'accumulation de la connaissance » contrairement à une ancienne économie fondée sur le travail physique.

Proposition d'approfondissement

L'économie de la connaissance concerne tous les savoirs et compétences mobilisés dans les différents domaines de l'activité économique : technologie, organisation et management, caractéristiques des marchés, etc. Elle repose sur une activité cognitive. Toutes les activités économiques sont à l'origine de nouveaux savoirs, qu'elles soient intentionnelles (par exemple la recherche) ou qu'elles résultent d'un processus d'apprentissage (production de bien ou de service). L'économie de la connaissance suppose une transformation de l'organisation économique autour de la connaissance. Elle se caractérise par une accélération de l'innovation, par une production de plus en plus collective des savoirs et par une diffusion grâce aux TIC (idées de collégialité et de prolifération : doublement du volume de connaissance disponible tous les sept à neuf ans).

« L'économie de la connaissance tente de dépasser la préoccupation majeure des économistes pour les biens matériels et de porter l'attention sur des éléments intangibles qui ont à voir avec la production de savoir, de sciences, de compétences techniques et aussi de « capital humain ». Alors que les biens matériels sont caractérisés par la « rivalité » [...], la connaissance peut être utilisée par plusieurs agents sans diminuer l'utilité pour chacun ».

Autrement dit, l'économie de la connaissance devient un actif productif et central de l'entreprise. **Le succès de l'organisation dépend de plus en plus de sa capacité à recueillir la connaissance, la produire, la maintenir et la diffuser.**

En quoi le déploiement de l'économie de la connaissance s'inscrit dans une tendance de long terme ?

Dire que le savoir joue un rôle important dans l'économie n'est pas une idée nouvelle. Adam Smith faisait référence à ces nouvelles générations de spécialistes, hommes de spéculation, qui contribuaient significativement à la production d'un savoir utile pour l'économie. Friedrich List insistait sur l'infrastructure et les institutions qui concourent au développement des forces productives par la création et la diffusion du savoir. La conception schumpétérienne de l'innovation comme l'un des principaux ressorts de la dynamique économique a été reprise par les schumpétériens modernes, tels que Galbraith, Goodwin et Hirschman. Enfin, des économistes comme Romer et Grossman élaborent aujourd'hui de nouvelles théories de la croissance pour expliquer les forces qui sous-tendent la croissance économique à long terme. (Extrait du Rapport de 1996 de l'OCDE sur l'économie du savoir). De façon générale, les théories de la croissance endogène insistent sur la nécessité d'investir

dans l'immatériel (éducation, recherche) pour connaître des gains de productivité. Laquelle touche très inégalement les pays et les individus...

En quoi le déploiement de l'économie de la connaissance s'inscrit dans une dynamique de rupture ?

Les modèles économiques se sont construits autour de contraintes de ressources (travail, capital, ressources naturelles). De par son caractère infini, l'économie de la connaissance ouvre de nouvelles perspectives.

L'économie de la connaissance renvoie à une transformation radicale du travail et à la nécessité de recourir à une main d'œuvre toujours plus qualifiée. La disparition des emplois (faiblement, voire moyennement ou fortement qualifié...) fragilise un grand nombre d'individus/de pays. On accuse cette économie de la connaissance de mettre fin au salariat, menacer le financement de la protection sociale...

L'économie de la connaissance transforme des pans entiers de l'économie, et plus particulièrement les métiers de service (« uberisation »).

L'économie de la connaissance est peut-être la nouvelle vague de gains de productivité qui amènera une solution à la stagnation séculaire qui nous menace.

En quoi le déploiement de l'économie de la connaissance s'inscrit dans une dynamique de continuité ?

L'évolution de la croissance comme celle de la productivité ne sont guère lisibles à l'aune des transformations de l'économie de la connaissance. L'essor de la R&D n'est guère visible sur longue période (excepté dans les pays du Nord de l'Europe et aux Etats-Unis...)

Analyse des documents :

Document 1 : doit permettre de définir la notion d'économie de la connaissance.

Document 2 : lien entre l'économie de la connaissance et la révolution industrielle.

Document 3 : l'économie de la connaissance vue comme une évolution, avec une explicitation de ses dynamiques.

Document 4 : quelques chiffres sur le poids de cette économie de la connaissance.

Document 5 : évolution historique des gains de productivité aux US et en France, avec comparaison entre les 2 pays, et comparaison de l'impact des TIC avec la révolution industrielle. Pose la question de la stagnation séculaire.

Document 6 : le rôle de l'Etat face à l'ubérisation ?

Document 7 : une perspective schumpetérienne.

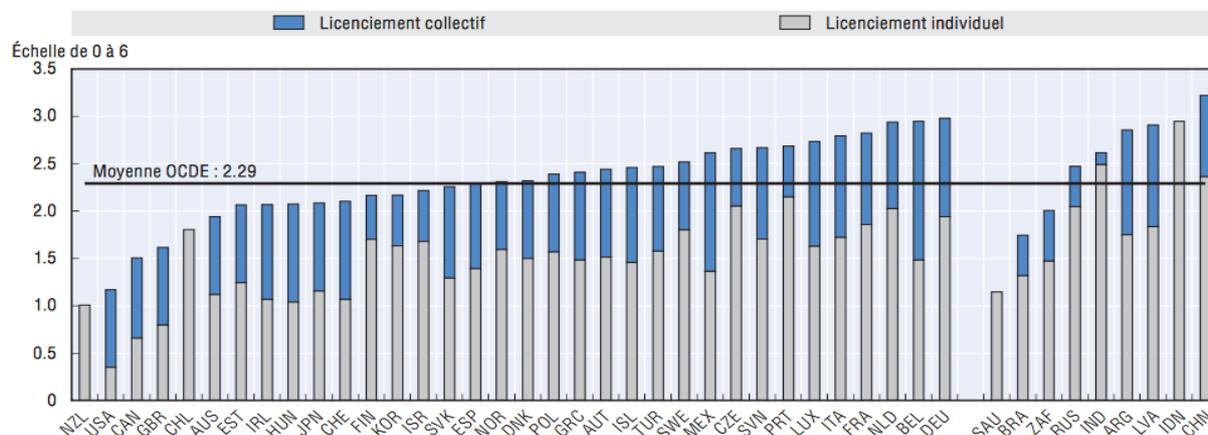
Quelques références théoriques :

- Croissance endogène (Aghion, Howitt)
- Stagnation séculaire (Gordon, Summers)
- Rifkin et Troisième Révolution Industrielle
- Schumpeter
- Rationalité limitée (Simon)

SUJET 2 - INSTITUTIONS, EMPLOI ET MUTATIONS ECONOMIQUES

Document 1 - Indice de protection des travailleurs permanents contre les licenciements individuels et collectifs

Perspectives de l'emploi, OCDE, p.92 (2013)



Cet indice intègre les obligations de notification et de consultation, les délais de préavis et indemnités de licenciement, les répercussions d'un licenciement jugé abusif ainsi que les surcoûts associés aux licenciements collectifs.

Aide à la lecture : plus l'indicateur de protection a une valeur élevée et plus cela signifie que la protection contre les licenciements est élevée.

Document 2 - Un point de vue sur la rigidité supposée du marché du travail

« Quatre idées reçues sur le marché du travail », *Alternatives économiques*, n°345, Sandrine Foulon et Guillaume Duval (avril 2015)

Selon les données de l'OCDE, le contrat à durée indéterminée (CDI) français peut être rompu plus aisément que dans nombre d'autres pays. Que ce soit dans le cadre d'un licenciement individuel (8 pays protègent mieux les salariés dont l'Allemagne mais aussi l'Inde, la Chine ou la Russie) ou collectif (13 pays, dont l'Allemagne toujours mais aussi l'Italie, la Belgique, ou encore le Mexique).

Si la France apparaît souvent comme très protectrice de l'emploi dans les statistiques de l'OCDE, c'est uniquement parce que les contrats à durée déterminée (CDD) sont, eux, en effet très difficiles à rompre dans l'Hexagone. Ils n'en restent pas moins des contrats précaires donc flexibles.

Et de ce côté-là, le pays est déjà très bien équipé. Le contrat à durée déterminée, qui bat des records avec 85 % des entrées en emploi, offre une grande variété de modalités : contrats de chantier ; contrats d'usage, pour les travaux saisonniers, CDD seniors de trente-six mois maximum pour les chômeurs de plus de 57 ans... Le CDD à objet défini, expérimenté depuis 2008, a été pérennisé fin 2014 sans même avoir été évalué. Mais il connaît un grand succès. Ce contrat permet de recruter des cadres et des ingénieurs pour

une durée de dix-huit à trente-six mois et de mettre fin à leur collaboration lorsque la mission se termine. Une trentaine de branches l'ont déjà adopté.

À quoi vient s'ajouter la possibilité de recourir aux quelques 596 300 intérimaires. Grâce au développement de la franchise, du portage salarial et surtout des auto-entrepreneurs, les entreprises peuvent aussi aisément s'affranchir d'embaucher.

Autre idée battue en brèche, les ruptures de contrats ne se terminent pas plus souvent devant les juges en France qu'ailleurs. Le nombre de contentieux est même en nette baisse grâce aux ruptures conventionnelles (336 600 pour la seule année 2014) signées entre un salarié et son employeur pour se séparer à l'amiable » (...)

Document 3 - Réformer le contrat de travail pour créer des emplois

Les Échos, Pierre Cahuc, professeur à l'École polytechnique, et Stéphane Carcillo, professeur à Sciences po (16 février 2016)

La situation de l'emploi en France est plus que préoccupante. Nous avons désormais atteint le plus haut taux de chômage jamais enregistré depuis 1975 (...).

En France, licencier pour réorganiser l'entreprise relève du parcours du combattant. Les employeurs le savent et rechignent à embaucher, car le Code du travail et la jurisprudence sont particulièrement obscurs sur le sujet du licenciement économique. Le juge a toute latitude pour évaluer la nature « réelle et sérieuse » du licenciement. Or il est très difficile d'apprécier la situation d'une entreprise. Il en ressort une grande incertitude. Aujourd'hui, un salarié licencié recourt aux prud'hommes dans un cas sur trois et gagne dans les trois quarts des cas. Il perçoit alors en dommages et intérêts neuf mois de salaire en moyenne, ce qui représente un surcoût pour l'employeur de 7 % sur la durée totale des CDI potentiellement concernés. C'est considérable. Et c'est compter sans les frais d'avocat et les charges administratives. Il n'est donc pas étonnant que la plupart des entreprises préfèrent embaucher en CDD plutôt qu'en CDI, en acceptant de payer 10 % de prime de précarité. Il est difficile d'estimer combien la levée de ce frein peut créer d'emplois. Certains objecteront que les licenciements économiques sont quantité négligeable (8 % des fins de CDI), mais c'est oublier que les licenciements pour motif personnel et les ruptures conventionnelles sont aujourd'hui largement détournés pour déguiser des licenciements économiques. D'autres estimeront que le coût du travail n'est pas une barrière à l'embauche. C'est ignorer qu'au niveau du SMIC, une hausse de 1 % du coût du travail détruit au moins 1 % des emplois.

Nous avons évalué l'impact de réformes du contrat de travail en 2006, lors de la création du « Contrat Nouvelle Embauche » (CNE) qui réduisait le coût du licenciement les deux premières années suivant l'embauche. Les chiffres obtenus sont toujours valables, car malheureusement notre marché du travail n'a guère changé depuis. Nous estimions que le CNE n'avait créé que 70.000 emplois, mais que la suppression du risque de payer des dommages et intérêts en cas de licenciement économique - et ce quelle que soit la durée de l'emploi - créerait près de 250.000 postes supplémentaires.

Les expériences récentes de l'Italie et de l'Espagne confirment ces résultats. En Espagne, licencier lorsque le chiffre d'affaires diminue trois trimestres de suite est jugé légitime depuis 2012. La réforme a eu un effet massif sur les embauches dès la première année, comme en

atteste une étude de l'OCDE. Evidemment, faciliter la rupture du contrat de travail peut accélérer la destruction d'emplois des salariés embauchés avant la réforme. Afin d'augmenter les créations d'emplois sans accroître les destructions à court terme, la réforme peut concerner les nouvelles embauches sans toucher au statut des salariés déjà en poste, comme en Italie. Elle s'apparente alors à une prime à l'embauche dont le coût pour les finances publiques est nul, et même négatif, puisqu'elle crée des rentrées fiscales et réduit les dépenses sociales. En France, il est probable qu'une réforme permettant à l'employeur de clarifier dans le contrat de travail les conditions sous lesquelles le licenciement est justifié aurait des effets importants et rapides sur l'emploi. Il faut, pour cela, également clarifier le Code du travail en précisant que le juge ne peut se prononcer sur le sérieux du motif économique, qui ne peut s'apprécier en dehors de l'entreprise.

Document 4 - Les réformes ont-elles eu un effet sur l'emploi et le chômage ?

Les réformes du marché du travail en Europe, Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi, Rapport général tome 1 p 84 et 85 (5 novembre 2015)

Au-delà de l'évolution d'ensemble du chômage au sein de l'Union européenne qui s'est caractérisée par une progression sensible jusqu'au printemps 2013 suivie d'une décline progressive, on peut observer des dynamiques spécifiques au sein des principaux États membres.

Dans certains pays comme le Royaume-Uni ou les Pays-Bas, le taux de chômage a relativement peu augmenté pendant les années qui ont suivi la crise. Il n'a que très brièvement augmenté en Allemagne avant de diminuer jusqu'à passer en dessous de 5%, le niveau le plus faible de l'Union européenne.

À l'inverse, la situation s'est fortement détériorée en Espagne, au Portugal, en Irlande ainsi qu'en Italie. Dans ces pays, le reflux du chômage ne s'est opéré qu'entre quatre et six années après le déclenchement de la crise et il demeure aujourd'hui à un niveau sensiblement plus élevé que celui d'avant 2008. La Suède constitue un cas intermédiaire. L'augmentation du chômage y a été plus modérée et le retournement plus précoce.

Sans qu'il s'agisse des seuls facteurs en cause, la capacité des réformes entreprises avant crise à s'attaquer à des déséquilibres structurels des marchés du travail comme le cadencement des réformes, ont eu un impact sur la dynamique de l'emploi et du chômage depuis la crise.

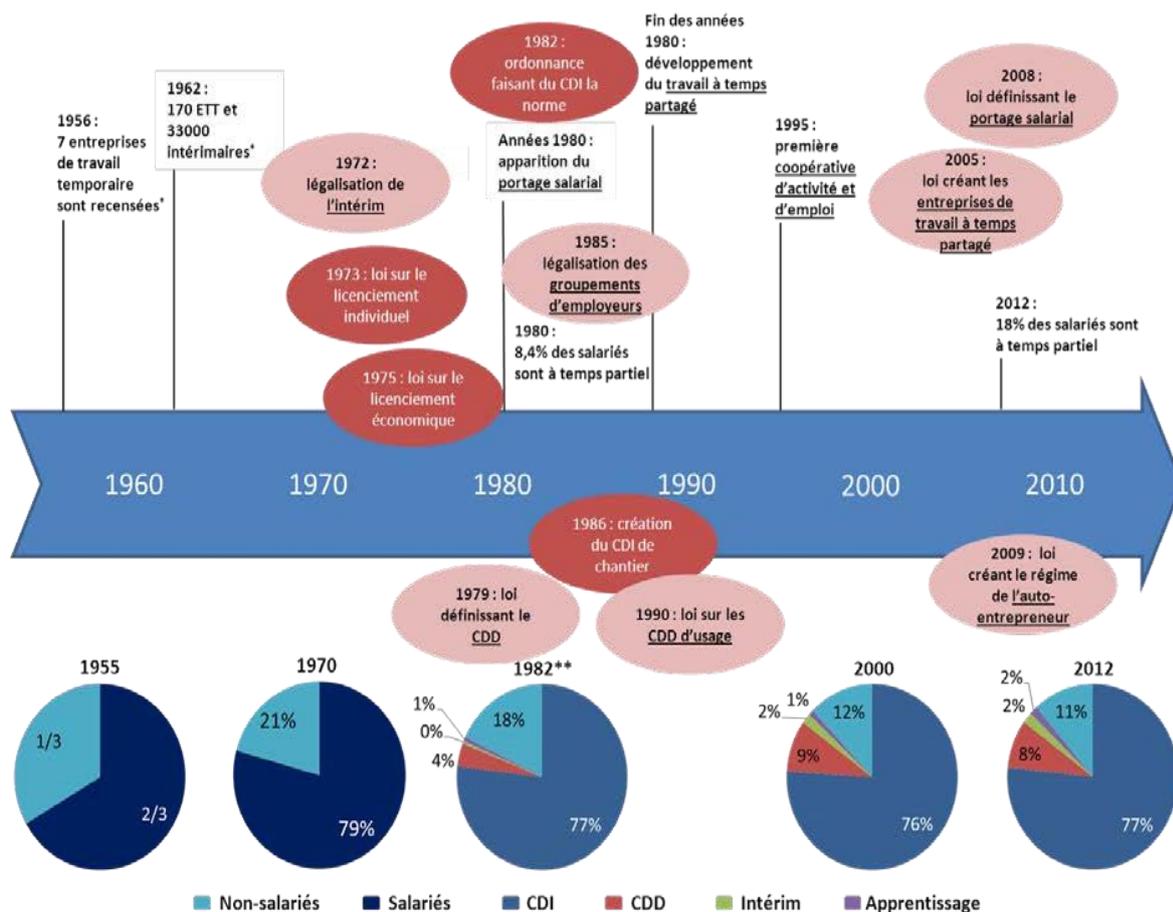
Dans ses prévisions économiques d'automne 2015, la Commission européenne constate ainsi que de la mi-2014 à la mi-2015, l'emploi a augmenté de 0,8 % dans la zone euro et de 0,9 % dans l'Union européenne. Elle considère que ces évolutions reflèteraient, parmi d'autres choses, les effets de la modération salariale et des récentes réformes du marché du travail. Selon ses projections, l'emploi pourrait croître en 2016 de 0,9 % dans la zone euro et dans l'Union européenne, la Commission estimant qu'avec la croissance et l'amélioration de la confiance des entreprises, les créations d'emploi devraient se consolider particulièrement là où elles sont soutenues par des réformes du marché du travail et la modération salariale. Elle juge que l'amélioration devrait profiter aux pays du sud.

Document 5 - Les déterminants du chômage structurel : la notion de chômage d'équilibre « *Le chômage* », Jérôme Gautié, *La Découverte*, collection Repères (novembre 2015)

La grande faiblesse de la théorie du déséquilibre est qu'elle pose la rigidité des salaires et des prix comme hypothèse sans la justifier. Les théories du chômage d'équilibre vont expliquer la formation des salaires et des prix dans le cadre d'une approche aussi en termes d'équilibre général, mais reposant sur l'hypothèse de concurrence imparfaite aussi bien sur le marché du travail que sur celui de biens et services (...)

Nous avons vu plus haut qu'un niveau de salaire réel trop élevé pouvait entraîner du chômage. Si cette situation perdure, ce chômage de type « classique » peut lui-même constituer « un chômage d'équilibre » de plus long terme. L'enjeu est alors de comprendre pourquoi le salaire réel peut durablement se fixer à un niveau supérieur à son niveau « walrassien », où offre et demande de travail s'égalisent et le chômage s'annule (si on fait abstraction du chômage purement frictionnel). C'est l'objectif que se sont fixé à partir des années 1980 « les nouvelles théories du marché du travail ».

Document n°6 : Une chronologie des formes d'emploi « *L'évolution des formes d'emploi* », Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi (avril 2014)

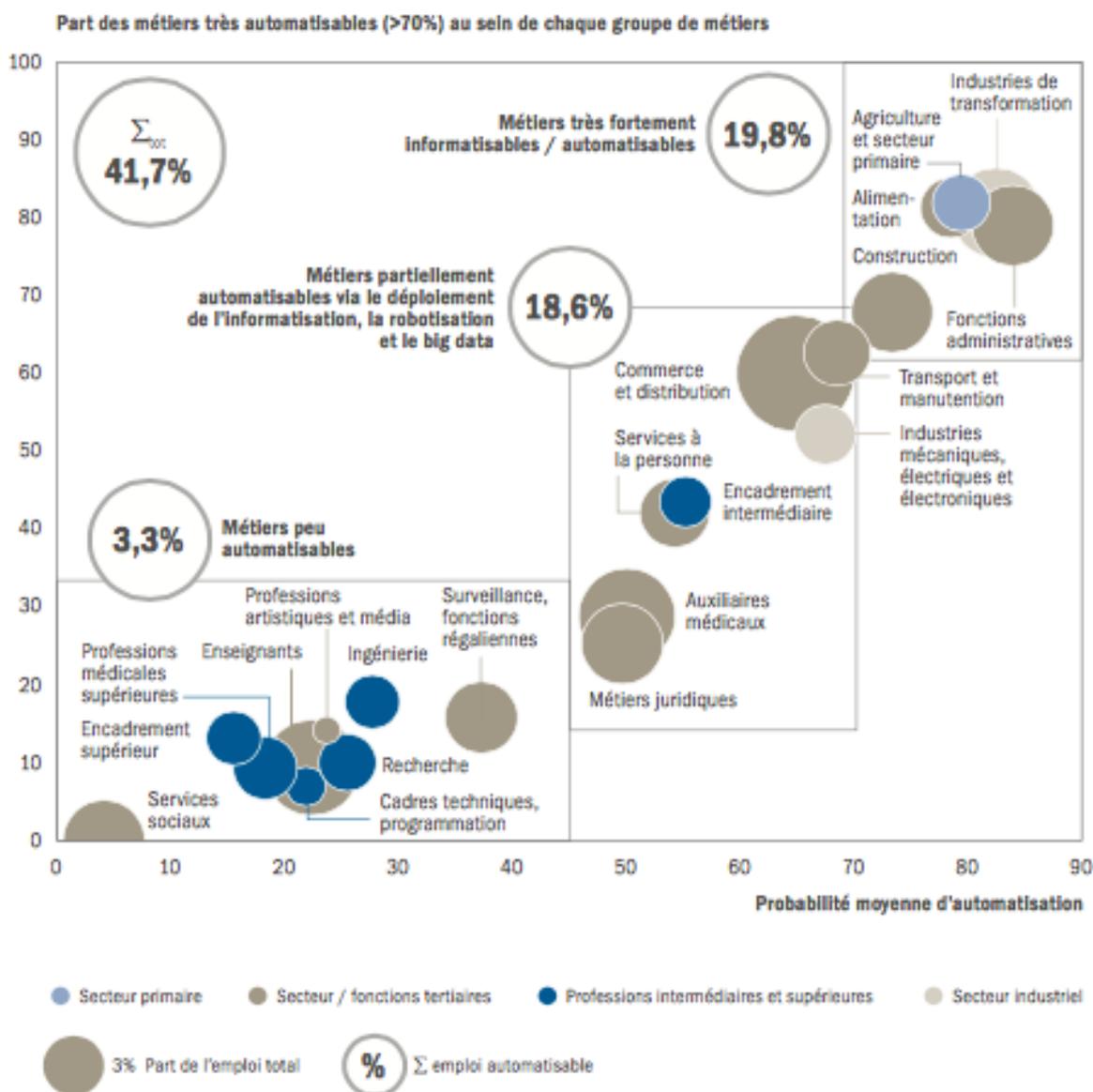


*Belkacem R., Kornig C., Michon F. (2006), « Les origines du travail intérimaire et son développement en Europe », *Les nouveaux enjeux du travail intérimaire. Le détachement, l'insertion sociale et professionnelle, la formation des travailleurs intérimaires, la mutation des modèles nationaux du travail intérimaire*
 **1982: : Premières données sur la structure du salariat

Document 7 - Part des métiers susceptibles d'être fortement informatisés et automatisés (données en % - 2013)

Les classes moyennes face à la transformation digitale, Roland Berger (octobre 2014)

Le graphique suivant vise à quantifier la part des emplois potentiellement automatisables. Il est basé sur une décomposition analytique des emplois en activités élémentaires et dont le potentiel d'automatisation est évalué à l'aune des tendances technologiques discernables à moyen/long terme. Les résultats font apparaître que 41,7 % des emplois en France connaissent un risque élevé (plus de 70 %) d'être automatisés à l'horizon de 20 ans. Il s'agit par cette approche de mesurer un risque : tout le potentiel d'automatisation ne se réalisera pas dans la mesure où l'analyse effectuée ne prend pas en compte différents arbitrages économiques, la difficulté de mise en œuvre.



Note : probabilités d'automatisation par métier établies par C. B. Frey et M. A. Osborne, appliquées à la structure de l'emploi français (INSEE)

Source : INSEE, Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, *The Future of Employment*, Oxford Martin School, 2013, analyse Roland Berger

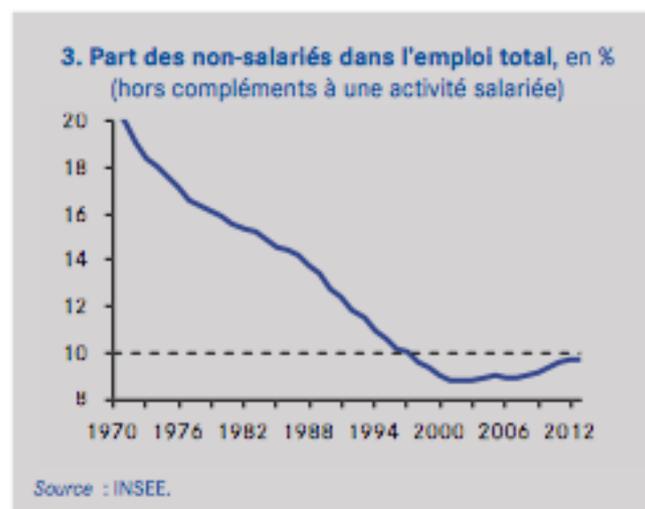
Document 8 - Quelques effets de l'économie numérique sur l'emploi

« Economie numérique », Les Notes du Conseil d'Analyse Economique n° 26, Nicolas Colin et alii (octobre 2015)

L'emploi numérique n'est pas constitué que d'ingénieurs informatiques ; ce sont aussi les chauffeurs de VTC, les emplois logistiques de la vente en ligne, les particuliers qui offrent des prestations touristiques, des travaux de réparation, etc. L'économie numérique n'exclut donc pas du tissu productif les travailleurs moins qualifiés. En revanche, elle tend à les déplacer de métiers routiniers, facilement automatisables, vers des tâches qui reposent sur des interactions humaines, pour lesquelles le robot ou l'ordinateur ne sont pas de bons substituts (...)

Le travail peu qualifié dans l'économie numérique prend souvent la forme d'une activité indépendante plutôt que salariée.

C'est par exemple le cas des chauffeurs de VTC : chaque « micro-entrepreneur » se branche indépendamment sur la plate-forme et y développe une réputation individuelle sur la qualité de son service. Alors qu'elle était en recul depuis les années 1970, la part des non-salariés dans l'emploi total se redresse depuis 2001.



Le succès du statut d'auto-entrepreneur, dont 33 % exercent toutefois une activité salariée en parallèle¹, témoigne de cette évolution.

L'économie numérique favorise l'émergence du travail indépendant pour plusieurs raisons. L'externalisation est plus facile tant pour les entreprises du fait de la baisse des coûts de

¹ 982 000 enregistrés à la fin de 2014, dont 58,5 % économiquement actifs, ACOSS (2015) : « Les auto-entrepreneurs fin 2014 », ACOSS Stat, n° 214, juillet et L. Omalek et L. Rioux (2015) : « Panorama de l'emploi et des revenus des non-salariés », INSEE Références 'Emploi et revenus des indépendants'.

transaction que pour les travailleurs dont le coût des actifs nécessaires à l'exercice de leur métier a beaucoup diminué. La possibilité d'appariement direct avec les clients sur les plates-formes permet au travailleur indépendant de bénéficier d'une flexibilité sur ses horaires et de combiner plusieurs activités. L'individualisation de la réputation des prestataires affaiblit l'avantage organisationnel du salariat (l'entreprise individuelle donne naturellement des incitations plus fortes à la performance. Enfin, dans le cas de la France, le statut d'auto-entrepreneur constitue une alternative simple et fiscalement avantageuse.

Document 9 - Entrer et sortir du chômage

« Le chômage », Jérôme Gautié, *La Découverte*, collection Repères (novembre 2015)

L'analyse du chômage s'est longtemps focalisée avant tout -voire exclusivement- sur le nombre de chômeurs et le taux de chômage (au niveau global, ou par catégorie sociodémographique), c'est-à-dire sur les indicateurs de niveau ou encore de *stock*. Depuis les années 1980 cependant, l'intérêt pour les flux sur le marché du travail n'a cessé de croître (...)

Une relative stabilité du nombre d'emplois et de chômeurs au niveau national peut en fait cacher une intense activité de création et destruction d'emplois. Dans un pays comme la France, au milieu des années 2000 (soit avant la crise commencée en 2008), le taux de créations brutes d'emplois au cours de l'année (nombre d'emplois créés/nombre d'emplois en fin d'année), comme le taux de destructions brutes d'emplois (nombre d'emplois détruits/nombre d'emplois en début d'année) sont en moyenne de l'ordre de 7 à 8% -alors que les créations (ou destructions) nettes sont de l'ordre de 0 à 1,5% selon les années. Les taux de créations et destructions brutes sont environ deux fois plus élevés aux Etats-Unis (...).

ÉLÉMENTS DE REFLEXION (SUJET 2)

Le candidat doit :

- définir les termes du sujet
- être capable de présenter les principales évolutions sur le marché du travail français (chômage, emplois, statuts) et réaliser des comparaisons internationales
- analyser les mutations conjoncturelles et structurelles des économies
- présenter les principales institutions du marché du travail et leur lien avec l'emploi et le chômage
- s'appuyer et citer certains des très nombreux rapports et études faits ces dernières années sur le fonctionnement et la réforme du marché du travail.

Dans l'introduction, le candidat doit notamment présenter :

- une accroche qui montre l'actualité du sujet et fait ressortir les débats actuels importants

- les définitions d'institutions (règles qui encadrent les actions des agents et leurs relations), de l'emploi (en termes quantitatif et qualitatif) et des mutations (dans ses dimensions conjoncturelle et structurelle)
- la problématique doit être construite autour de questions comme :
 - quelles réformes institutionnelles ont été adoptées pour réduire le chômage ? Ces réformes sont-elles nécessaires ? Souhaitables ?
 - quels sont les impacts de ces réformes sur l'emploi et le chômage ?
 - comment les institutions peuvent-elles accompagner les mutations économiques ?

Eléments théoriques et factuels attendus :

- caractéristiques du chômage et de l'emploi en France (spécificités, problèmes posés)
- mesure du chômage et ses causes
- formes d'institutions du travail : niveau des salaires et du salaire minimum, niveau des cotisations, temps de travail, niveau de protection des emplois, règles de licenciement, assurance chômage, négociation collective, mobilité des salariés, formation...
- analyses théoriques du marché du travail (modèle néoclassique de base, macroéconomie keynésienne, nouvelles théories du marché du travail)
- problématiques macro et micro-économique autour de quelques institutions :
 - coût du travail :
 - effet amortisseur des crises
 - dimensions fiscale/sociale et inégalités salariales
 - impact sur le salaire de réservation
 - niveau de protection :
 - impact ambigu sur l'emploi du coût de licenciement
 - mobilité des salariés
 - impact sur les types de contrat (précaires en majorité lors de l'embauche)
 - effets distincts selon la théorie insiders/outside (lien avec l'emploi des jeunes)
 - assurance chômage :
 - critères d'éligibilité, durée (dégressivité), montant
 - impact du ratio de remplacement sur la reprise du travail et l'amortissement des crises
 - Négociation collective : accords de branche, accords d'entreprise, représentativité des syndicats, extension et élargissement des accords

- comparaison et bilan des réformes du travail en France et à l'étranger et leur efficacité :
 - Réformes françaises : loi de modernisation du travail (2008), loi sur la sécurisation de l'emploi (2013), CICE et pacte de responsabilité et de solidarité, débat actuel en France sur la dégressivité des allocations chômage
 - Réformes européennes : Allemagne (salaire minimum légal, lois Hartz), Italie (réformes de Matéo Renzi), Espagne (réformes de Rajoy), Danemark (modèle de flexicurité), etc.

- mutations micro et macro-économiques liées aux crises, à l'économie numérique, collaborative, aux nouveaux modes de consommation et de production : impact sur de nouvelles formes d'emploi, sur le développement du travail indépendant (néo indépendants, faux indépendants)... Ces mutations supposent des réformes institutionnelles pour encadrer la nouvelle concurrence, fiscaliser et « socialiser » certains revenus...

Orientations possibles du développement du candidat :

- Réformer effectivement le marché du travail dans des proportions et à un rythme à définir en prenant appui sur les nombreux rapports récents et réforme en cours :
 - rapport Combrexelle (2015) sur la négociation collective : rapport visant à l'élargissement de la place de l'accord collectif dans le droit du travail français et la construction de normes sociales. Il s'agit notamment de faire une plus grande place à la négociation collective et en particulier à la négociation d'entreprise, pour une meilleure adaptabilité des normes aux besoins des entreprises ainsi qu'aux aspirations des salariés
 - rapport Badinter (2016) sur la réforme du code du travail : rapport qui dégage les principes juridiques les plus importants en matière de droit du travail
 - rapport du Sénat « Le temps de travail : un enjeu pour la compétitivité, l'emploi et les finances publiques » (2016) : à moyen terme, la réduction du temps de travail (RTT) a produit des effets macroéconomiques positifs (près de 350 000 emplois créés par les lois Aubry) essentiellement en raison d'une baisse des charges, d'une flexibilité accrue de l'organisation du travail et d'une relative modération des salaires. Mais à long terme, la RTT dégrade le potentiel de croissance de la France. Une hausse du temps de travail effectif permettrait de renforcer la compétitivité des entreprises, dans un contexte de faiblesse relative de la durée du travail en France et de coût horaire du travail élevé. Cet allongement permettrait dans la fonction publique de réduire la dépense publique.

- Avant-projet de loi sur les nouvelles protections pour les entreprises et les salariés (avant-projet de loi « Travail » de El Khomri) : sont notamment discutés les points suivants : le renforcement de la négociation collective (notamment de la négociation d'entreprise), l'élargissement de la définition du licenciement économique, l'aménagement du temps de travail, le plafonnement des indemnités dues en cas de licenciement sans cause réelle et sérieuse.
- Défendre la thèse du statu quo institutionnel sur le marché du travail en considérant que le marché du travail français est déjà suffisamment flexible et que l'amélioration de l'emploi résultera d'autres mesures. On peut par exemple envisager d'autres solutions : le développement des *Green tech*, le lancement actif de la transition énergétique, l'essor de l'économie numérique,... Ainsi que la dimension européenne de la question (relance au niveau européen, mise à niveau des institutions européennes et de la gouvernance économique, etc.).
- Développer une réflexion plus large sur l'évolution de notre système économique et social, sur la nécessité (ou non) de repenser le modèle français. Le candidat pourra utilement faire référence aux différents types de modèles économiques et sociaux (analyse d'Amable, modèles de protection sociale d'Esping-Andersen).

ÉPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

SUJETS

Trois sujets ont été proposés à la session 2016 :

- La rupture des relations professionnelles.
- La négociation dans la vie de l'entreprise.
- Liberté et travail en France.

STATISTIQUES

Vingt-huit candidats se sont présentés lors de cette session (légère augmentation des effectifs).

Moyenne	8,75/20
Écart type	3,75
Max	16/20
Min	3/20

La répartition des notes s'établit comme suit :

[0-5[4
[5-10[13
[10-15[8
[15-20]	3

La moyenne obtenue par les candidats confirme l'accessibilité de l'épreuve sous réserve d'une préparation rigoureuse. On peut par ailleurs relever que 46 % des candidats admissibles ayant choisi l'option droit ont été déclarés admis à la session 2016, ce qui représente une bonne performance relative et confirme les observations tirées de la session précédente. L'écart-type reste élevé ce qui s'explique par l'amplitude de la qualité des prestations des candidats.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine du Droit. Le jury s'attend à ce que les fondamentaux juridiques, enseignés en ante-bac et en STS, soient parfaitement maîtrisés, mais 40 % environ des candidats admissibles ont obtenu une note égale ou supérieure à 10. Pour les autres, la moindre performance s'explique soit par les lacunes précédemment relevées lors de la session 2015 qui persistent, soit par la difficulté qu'ils ont éprouvée à mettre en œuvre les conseils du jury.

PRESENTATION DE L'EPREUVE

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

Elle permet au jury d'apprécier :

- La maîtrise des connaissances juridiques fondamentales en relation avec une problématique liée 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.

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

Afin de permettre aux candidats de comprendre l'épreuve et de s'y préparer de façon efficace, les différents sujets proposés, accompagnés de la correction de l'un d'eux, sont annexés au présent rapport.

DEROULEMENT DE L'EPREUVE

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 la culture juridique du candidat et le conduit à s'interroger 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 DU JURY

Cette année, le jury a proposé un unique format de sujet pour l'épreuve orale de droit : **la réflexion juridique relative à un thème explicite**. La consultation juridique n'est plus proposée.

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. Le jury souhaite que ces documents soient analysés dans la perspective de la problématique choisie par le candidat, ce qui exclut non seulement un résumé systématique de chaque document mais également leur utilisation quasi exclusive lors de l'exposé... tout comme leur totale mise de côté.

Le jury attire l'attention des candidats sur le fait que les sujets qu'il propose s'inscrivent totalement 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 a relevé les difficultés qu'ont encore de trop nombreux candidats à mettre en œuvre les conseils du précédent rapport.

Certains exposés ne sont pas centrés sur le sujet proposé ni orientés par des problématiques de qualité. Qui plus est, la problématique n'est pas toujours reprise dans le plan présenté ensuite.

Il faut rappeler que le jury 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 non plus à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. En effet, les éléments du corpus ne peuvent remplacer les 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 été trop fréquemment proposés. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation juridique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif et ne mettent pas en valeur une tension intrinsèque au sujet. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer de façon cohérente leur exposé afin de mieux répondre à la problématique posée.

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 ainsi que la qualité du raisonnement qui sont valorisées. 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.

OBSERVATIONS SUR LA FORME

a) Observations sur la structure

À nouveau lors de cette session, de nombreux candidats n'ont pas défini, ou de façon insuffisante, les termes du sujet. Très peu d'exposés contiennent ainsi véritablement une délimitation assortie de justifications. Mais, le jury a apprécié qu'un plan soit annoncé à la fin

de l'introduction et généralement respecté (en utilisant un support numérique éventuellement).

Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement et éventuellement une conclusion (même sommaire).

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

- D'une « accroche » qui montre l'intérêt et l'actualité du sujet en le contextualisant. En l'occurrence, trop peu de candidats ont su mettre en perspective le sujet.
- De la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés de celui-ci mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu. Soulignons ici que pour la définition des termes du sujet, le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Les définitions doivent être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en exergue les enjeux du sujet.
- De la problématique du candidat (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Il s'agit d'un véritable fil 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. De rares candidats ont rencontré des problèmes techniques lors de la lecture de leur clé USB. Certains ont toutefois préféré utiliser le tableau, support de communication certes traditionnel, mais toujours efficace.

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 la 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 parfois été surpris par des attitudes et tenues vestimentaires inappropriées à un oral d'agrégation. Les candidats doivent absolument veiller à ne pas s'autoriser à tout dire, la transparence à l'excès (par exemple sur l'état des connaissances et le degré de préparation) et la recherche d'une forme de convivialité, voire de familiarité, avec le jury n'étant pas du tout appréciée.

CONSEILS AUX 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 de sujets donnés 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 construire une culture juridique de qualité. À ce titre, une curiosité intellectuelle et une réelle ouverture d'esprit sont des facteurs clés de succès.

Enfin, le jury insiste cette année 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.

Est proposé infra, l'énoncé et l'analyse d'un des sujets d'admission proposé à la session 2016.

À partir de vos connaissances et des documents joints, vous exposerez une analyse synthétique sur le sujet suivant : « Liberté et travail en France »

Document 1 - Grands principes français et européens

Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789

Art. 1^{er}

Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune. [...]

Art. 4

La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui : ainsi, l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres Membres de la Société la jouissance de ces mêmes droits. Ces bornes ne peuvent être déterminées que par la Loi.

Préambule de la Constitution de 1946

5. Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances.

6. Tout homme peut défendre ses droits et ses intérêts par l'action syndicale et adhérer au syndicat de son choix.

7. Le droit de grève s'exerce dans le cadre des lois qui le réglementent. [...]

Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE)

Article 45

1. La libre circulation des travailleurs est assurée à l'intérieur de l'Union.

2. Elle implique l'abolition de toute discrimination, fondée sur la nationalité, entre les travailleurs des États membres, en ce qui concerne l'emploi, la rémunération et les autres conditions de travail.

3. Elle comporte le droit, sous réserve des limitations justifiées par des raisons d'ordre public, de sécurité publique et de santé publique :

a) de répondre à des emplois effectivement offerts,

b) de se déplacer à cet effet librement sur le territoire des États membres,

c) de séjourner dans un des États membres afin d'y exercer un emploi conformément aux dispositions législatives, réglementaires et administratives régissant l'emploi des travailleurs nationaux,

d) de demeurer, dans des conditions qui feront l'objet de règlements établis par la Commission, sur le territoire d'un État membre, après y avoir occupé un emploi.

4. Les dispositions du présent article ne sont pas applicables aux emplois dans l'administration publique.

Article 49

Dans le cadre des dispositions ci-après, les restrictions à la liberté d'établissement des ressortissants d'un État membre dans le territoire d'un autre État membre sont interdites. Cette interdiction s'étend également aux restrictions à la création d'agences, de succursales ou de filiales, par les ressortissants d'un État membre établis sur le territoire d'un État membre.

La liberté d'établissement comporte l'accès aux activités non salariées et leur exercice, ainsi que la constitution et la gestion d'entreprises, et notamment de sociétés au sens de l'article 54, deuxième alinéa, dans les conditions définies par la législation du pays d'établissement pour ses propres ressortissants, sous réserve des dispositions du chapitre relatif aux capitaux.

Article 56

Dans le cadre des dispositions ci-après, les restrictions à la libre prestation des services à l'intérieur de l'Union sont interdites à l'égard des ressortissants des États membres établis dans un État membre autre que celui du destinataire de la prestation. [...]

Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales

Article 4 – Interdiction de l'esclavage et du travail forcé

1. Nul ne peut être tenu en esclavage ni en servitude.
2. Nul ne peut être astreint à accomplir un travail forcé ou obligatoire.
3. N'est pas considéré comme «travail forcé ou obligatoire» au sens du présent article :
 - a) tout travail requis normalement d'une personne soumise à la détention dans les conditions prévues par l'article 5 de la présente Convention, ou durant sa mise en liberté conditionnelle;
 - b) tout service de caractère militaire ou, dans le cas d'objecteurs de conscience dans les pays où l'objection de conscience est reconnue comme légitime, à un autre service à la place du service militaire obligatoire;
 - c) tout service requis dans le cas de crises ou de calamités qui menacent la vie ou le bien-être de la communauté;
 - d) tout travail ou service formant partie des obligations civiles normales.

Document 2 - Décision du Conseil constitutionnel n°83-162 DC du 20 juillet 1983,

Loi relative à la démocratisation du secteur public (extrait)

[...] Considérant [...] que la disposition critiquée ne saurait permettre que soit imposé en droit ou en fait, directement ou indirectement, l'adhésion ou le maintien de l'adhésion des salariés d'une entreprise à une organisation syndicale ; qu'il appartiendrait à la direction des entreprises intéressées de refuser de souscrire à toute clause tendant à un tel résultat et, le cas échéant, aux juridictions compétentes, d'en prononcer la nullité ou d'en interdire l'application [...].

Document 3 - Communiqué de presse relatif à la décision du Conseil constitutionnel n°2015-484 QPC du 22 septembre 2015 – Société UBER France SAS et autre (II)

[Incrimination de la mise en relation de clients avec des conducteurs non professionnels]

Le Conseil constitutionnel a été saisi le 23 juin 2015 par la Cour de cassation d'une question prioritaire de constitutionnalité, posée par les sociétés Uber France SAS et UberBV, relative à la conformité aux droits et libertés que la Constitution garantit des dispositions du premier alinéa de l'article L. 3124-13 du code des transports.

Ces dispositions répriment de deux ans d'emprisonnement et de 300 000 € d'amende le fait d'organiser un système de mise en relation de clients avec des personnes qui, sans pouvoir légalement s'y livrer en application du code des transports, faute d'être, par exemple, taxis ou VTC, effectuent pourtant des prestations de transport routier de personnes à titre onéreux.

Les sociétés requérantes faisaient notamment valoir que ces dispositions portent atteinte aux principes de légalité des délits et des peines. Elles soutenaient que le législateur aurait incriminé toute organisation d'un système de réservation proposant des services de transport de personnes, y compris ceux dans lesquels les conducteurs demandent une simple indemnisation pour couvrir leurs frais de carburant et d'utilisation du véhicule.

Le Conseil constitutionnel a écarté l'ensemble des griefs soulevés par les sociétés requérantes et déclaré les dispositions contestées conformes à la Constitution.

Il a en particulier jugé que les dispositions contestées n'ont ni pour objet ni pour effet d'interdire les systèmes de mise en relation des personnes souhaitant pratiquer le covoiturage tel qu'il est défini par le code des transports. Le Conseil constitutionnel a en conséquence écarté le grief tiré de l'atteinte au principe de légalité des délits et des peines.

Document 4 - Extraits du Code du travail

Article L1121-1

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

Article L1231-1

Le contrat de travail à durée indéterminée peut être rompu à l'initiative de l'employeur ou du salarié, ou d'un commun accord, dans les conditions prévues par les dispositions du présent titre.

Ces dispositions ne sont pas applicables pendant la période d'essai.

Article L1231-2

Les dispositions du présent titre ne dérogent pas aux dispositions légales assurant une protection particulière à certains salariés.

Document 5 - Extraits du Code pénal

Article 131-8

Lorsqu'un délit est puni d'une peine d'emprisonnement, la juridiction peut prescrire, à la place de l'emprisonnement, que le condamné accomplira, pour une durée de vingt à deux cent quatre-vingts heures, un travail d'intérêt général non rémunéré au profit soit d'une personne morale de droit public, soit d'une personne morale de droit privé chargée d'une mission de service public ou d'une association habilitées à mettre en œuvre des travaux d'intérêt général.

La peine de travail d'intérêt général ne peut être prononcée contre le prévenu qui la refuse ou qui n'est pas présent à l'audience. Le président du tribunal, avant le prononcé du jugement, informe le prévenu de son droit de refuser l'accomplissement d'un travail d'intérêt général et reçoit sa réponse.

Article 132-25

Lorsque la juridiction de jugement prononce une peine égale ou inférieure à deux ans d'emprisonnement, ou, pour une personne en état de récidive légale, une peine égale ou inférieure à un an, elle peut décider que cette peine sera exécutée en tout ou partie sous le régime de la semi-liberté à l'égard du condamné qui justifie :

- 1° Soit de l'exercice d'une activité professionnelle, même temporaire, du suivi d'un stage ou de son assiduité à un enseignement, à une formation professionnelle ou à la recherche d'un emploi ;
- 2° Soit de sa participation essentielle à la vie de sa famille ;
- 3° Soit de la nécessité de suivre un traitement médical ;
- 4° Soit de l'existence d'efforts sérieux de réadaptation sociale résultant de son implication

durable dans tout autre projet caractérisé d'insertion ou de réinsertion de nature à prévenir les risques de récidive. [...]

Dans les cas prévus aux alinéas précédents, la juridiction peut également décider que la peine d'emprisonnement sera exécutée sous le régime du placement à l'extérieur.

Article 132-26

Le condamné admis au bénéfice de la semi-liberté est astreint à rejoindre l'établissement pénitentiaire selon les modalités déterminées par le juge de l'application des peines en fonction du temps nécessaire à l'activité, à l'enseignement, à la formation professionnelle, à la recherche d'un emploi, au stage, à la participation à la vie de famille, au traitement ou au projet d'insertion ou de réinsertion en vue duquel il a été admis au régime de la semi-liberté. Il est astreint à demeurer dans l'établissement pendant les jours où, pour quelque cause que ce soit, ses obligations extérieures se trouvent interrompues.

Le condamné admis au bénéfice du placement à l'extérieur est astreint, sous le contrôle de l'administration, à effectuer des activités en dehors de l'établissement pénitentiaire.

Article 225-1

Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur lieu de résidence, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation ou identité sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée. [...]

Article 431-1

Le fait d'entraver, d'une manière concertée et à l'aide de menaces, l'exercice de la liberté d'expression, du travail, d'association, de réunion ou de manifestation ou d'entraver le déroulement des débats d'une assemblée parlementaire ou d'un organe délibérant d'une collectivité territoriale est puni d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende.

Le fait d'entraver, d'une manière concertée et à l'aide de coups, violences, voies de fait, destructions ou dégradations au sens du présent code, l'exercice d'une des libertés visées à l'alinéa précédent est puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende.

Document 6 - Cour de cassation, assemblée plénière, 25 juin 2014, n°13-28369

(dit arrêt « Baby-Loup 2 »)

[...]

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 27 novembre 2013), rendu sur renvoi après cassation

(Soc., 19 mars 2013, n° 11-28. 645, Bull. 2013, V, n° 75) que, suivant contrat à durée indéterminée du 1er janvier 1997, lequel faisait suite à un emploi solidarité du 6 décembre 1991 au 6 juin 1992 et à un contrat de qualification du 1er décembre 1993 au 30 novembre 1995, Mme X..., épouse Y... a été engagée en qualité d'éducatrice de jeunes enfants exerçant les fonctions de directrice adjointe de la crèche et halte-garderie gérée par l'association Baby-Loup ; qu'en mai 2003, elle a bénéficié d'un congé de maternité suivi d'un congé parental jusqu'au 8 décembre 2008 ; qu'elle a été convoquée par lettre du 9 décembre 2008 à un entretien préalable en vue de son éventuel licenciement, avec mise à pied à titre conservatoire, et licenciée le 19 décembre 2008 pour faute grave, pour avoir contrevenu aux dispositions du règlement intérieur de l'association en portant un voile islamique et en raison de son comportement après cette mise à pied ; que, s'estimant victime d'une discrimination au regard de ses convictions religieuses, Mme X..., épouse Y... a saisi la juridiction prud'homale le 9 février 2009 en nullité de son licenciement et en paiement de diverses sommes ;

Attendu que Mme X..., épouse Y... fait grief à l'arrêt de rejeter ses demandes, alors, selon le moyen :

1°/ que l'entreprise de tendance ou de conviction suppose une adhésion militante à une éthique philosophique ou religieuse et a pour objet de défendre ou de promouvoir cette éthique ; que ne constitue pas une entreprise de tendance ou de conviction une association qui, assurant une mission d'intérêt général, se fixe pour objectifs dans ses statuts « de développer une action orientée vers la petite enfance en milieu défavorisé et d'œuvrer pour l'insertion sociale et professionnelle des femmes (...) sans distinction d'opinion politique et confessionnelle » ; qu'en se fondant sur les missions statutairement définies pour qualifier l'association Baby-Loup d'entreprise de conviction cependant que son objet statutaire n'exprime aucune adhésion à une doctrine philosophique ou religieuse, la cour d'appel a violé les articles L. 1121-1, L. 1132-1, L. 1133-1 et L. 1321-3 du code du travail, ensemble l'article 9 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales et l'article 4 § 2 de la directive 78/ 2000/ CE du 27 novembre 2000 ;

[...]

5°/ que la laïcité, principe constitutionnel d'organisation de l'Etat, fondateur de la République, qui, à ce titre, s'impose dans la sphère sociale ne saurait fonder une éthique philosophique dont une entreprise pourrait se prévaloir pour imposer à son personnel, de façon générale et absolue, un principe de neutralité et une interdiction de porter tout signe ostentatoire de religion ; que la cour d'appel a violé les articles L. 1121-1, L. 1132-1, L. 1133-1 et L. 1321-3 du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales et l'article 1er de la Constitution ;

[...]

14°/ que le règlement intérieur fût-ce dans une entreprise dite de tendance ou de conviction ne peut contenir des dispositions apportant aux droits des personnes et aux libertés individuelles des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ne répondraient pas à une exigence professionnelle essentielle et déterminante et ne seraient pas proportionnées au but recherché ; que l'article II A) du règlement intérieur de l'association Baby-Loup, figurant au titre des « règles générales et permanentes relatives à la discipline au sein de l'association » applicables à l'ensemble du personnel, est ainsi rédigé : « le principe de la liberté de conscience et de religion de chacun des membres du personnel ne peut faire obstacle au respect des principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées par Baby-Loup, tant dans les locaux de la crèche ou ses annexes qu'en accompagnement extérieur des enfants confiés à la crèche » ; qu'en ce qu'elle soumet l'ensemble du personnel à un principe de laïcité et de neutralité, applicable à l'ensemble de ses activités, sans préciser les obligations qu'elle impliquerait, en fonction des tâches à accomplir, cette disposition, générale et imprécise, est illicite et porte une atteinte disproportionnée aux libertés des salariés ; qu'en décidant le contraire, la cour d'appel a violé les articles L. 1121-1, L. 1321-3 et L. 1132-1, du code du travail, ensemble les articles 9 et 14 de la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales ;

[...]

Mais attendu qu'il résulte de la combinaison des articles L. 1121-1 et L. 1321-3 du code du travail que les restrictions à la liberté du salarié de manifester ses convictions religieuses doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché ;

Attendu qu'ayant relevé que le règlement intérieur de l'association Baby-Loup, tel qu'amendé en 2003, disposait que « le principe de la liberté de conscience et de religion de chacun des membres du personnel ne peut faire obstacle au respect des principes de laïcité et de neutralité qui s'appliquent dans l'exercice de l'ensemble des activités développées, tant dans les locaux de la crèche ou ses annexes qu'en accompagnement extérieur des enfants confiés à la crèche », la cour d'appel a pu en déduire, appréciant de manière concrète les conditions de fonctionnement d'une association de dimension réduite, employant seulement dix-huit salariés, qui étaient ou pouvaient être en relation directe avec les enfants et leurs parents, que la restriction à la liberté de manifester sa religion édictée par le règlement intérieur ne présentait pas un caractère général, mais était suffisamment précise, justifiée par la nature des tâches accomplies par les salariés de l'association et proportionnée au but recherché ;

Et attendu que sont erronés, mais surabondants, les motifs de l'arrêt qualifiant l'association Baby-Loup d'entreprise de conviction, dès lors que cette association avait pour objet, non de promouvoir et de défendre des convictions religieuses, politiques ou philosophiques, mais, aux termes de ses statuts, « de développer une action orientée vers la petite enfance en

milieu défavorisé et d'œuvrer pour l'insertion sociale et professionnelle des femmes (...) sans distinction d'opinion politique et confessionnelle » ;

Attendu, enfin, que la cour d'appel a pu retenir que le licenciement pour faute grave de Mme X..., épouse Y... était justifié par son refus d'accéder aux demandes licites de son employeur de s'abstenir de porter son voile et par les insubordinations répétées et caractérisées décrites dans la lettre de licenciement et rendant impossible la poursuite du contrat de travail ;

D'où il suit que le moyen, inopérant en sa treizième branche, qui manque en fait en ses dix-septième à vingt-deuxième branches et ne peut être accueilli en ses sept premières branches et en ses dixième, onzième et douzième branches, n'est pas fondé pour le surplus ;

PAR CES MOTIFS :

REJETTE le pourvoi ;

Document 7 - Cour de cassation, Chambre sociale, 15 juin 2010, n°09-41550

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Amiens, 10 juin 2008), que M. X... a été licencié le 24 juin 2005 par l'association Hébergement encadré lutte contre la précarité (H.E.L.P.) anciennement dénommée association Comité d'entraide aux sans-abri d'Abbeville (C.A.S.A.A.) qui l'employait en qualité de médiateur locatif et d'agent comptable ;

Attendu que M. X... fait grief à l'arrêt attaqué d'avoir dit le licenciement fondé sur une faute grave et de l'avoir débouté de ses demandes alors, selon le moyen :

1°/ [...] ;

2°/ que tout salarié jouit de la liberté d'expression ; qu'en se bornant à affirmer que les propos tenus par M. X... constituaient une grave méconnaissance de ses obligations de loyauté et de confidentialité, sans indiquer en quoi les propos tenus auraient excédé la limite de la liberté d'expression du salarié, la cour d'appel a privé sa décision de base légale au regard des articles L. 1121-1, L. 1234-1 et L. 1234-9 du code du travail.

Mais attendu [...] que la cour d'appel qui a constaté, par motifs propres et expressément adoptés, que le salarié n'avait pas seulement exprimé son inquiétude quant au devenir de l'association, mais avait manifesté son désaccord vis à vis de la politique de son employeur et porté de graves accusations contre ce dernier, tant auprès d'organismes publics et d'institutions que par voie de presse, tout en reconnaissant que ses assertions ne reposaient sur aucune preuve, ce dont il s'évinçait que les propos tenus excédaient la limite de la liberté d'expression, a pu décider que ces faits qui participaient d'une grave méconnaissance de l'obligation de loyauté et de confidentialité de l'intéressé constituaient une faute grave ;

D'où il suit qu'irrecevable comme nouveau et mélangé de fait et de droit en sa première branche et mal fondé en la seconde, le moyen ne peut aboutir ;

PAR CES MOTIFS :

REJETTE le pourvoi ;

Document 8 - Cour de cassation, chambre sociale, 2 octobre 2001, n°99-42942

(dit arrêt « Nikon »)

Attendu que la société Nikon France a engagé M. X... le 22 avril 1991 en qualité d'ingénieur, chef du département topographie ; que le 7 septembre 1992, le salarié a conclu avec les sociétés Nikon Corporation et Nikon Europe BV un accord de confidentialité lui interdisant de divulguer certaines informations confidentielles communiquées par ces deux sociétés ; que le 29 juin 1995, il a été licencié pour faute grave, motif pris, notamment, d'un usage à des fins personnelles du matériel mis à sa disposition par la société à des fins professionnelles ; qu'il a saisi la juridiction prud'homale d'une demande tendant au paiement d'indemnités fondées sur un licenciement sans cause réelle et sérieuse ainsi que d'une somme à titre de contrepartie de la clause de non-concurrence conventionnelle ;

Sur le moyen unique du pourvoi de la société Nikon France :

[...] Vu l'article 8 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales, l'article 9 du Code civil, l'article 9 du nouveau Code de procédure civile et l'article L. 120-2 du Code du travail ;

Attendu que le salarié a droit, même au temps et au lieu de travail, au respect de l'intimité de sa vie privée ; que celle-ci implique en particulier le secret des correspondances ; que l'employeur ne peut dès lors sans violation de cette liberté fondamentale prendre connaissance des messages personnels émis par le salarié et reçus par lui grâce à un outil informatique mis à sa disposition pour son travail et ceci même au cas où l'employeur aurait interdit une utilisation non professionnelle de l'ordinateur ;

Attendu que pour décider que le licenciement de M. X... était justifié par une faute grave, la cour d'appel a notamment retenu que le salarié avait entretenu pendant ses heures de travail une activité parallèle ; qu'elle s'est fondée pour établir ce comportement sur le contenu de messages émis et reçus par le salarié, que l'employeur avait découverts en consultant l'ordinateur mis à la disposition de M. X... par la société et comportant un fichier intitulé " personnel " ;

Qu'en statuant ainsi, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE.

PISTES DE REFLEXION

Au niveau de l'introduction, définition des notions de liberté et de travail (au sens strict et au sens large ; cf. les différents statuts du travail : travail indépendant, travail subordonné en tant que salarié ou en tant que fonctionnaire).

La liberté en matière de travail en droit français, droit européen, droit de l'Union européenne, droit international ; libertés individuelles et collectives des salariés.

Histoire et actualité du droit du travail. On évoque souvent la liberté en matière de travail mais *la liberté est-elle absolue en matière de travail en France ? Est-elle une réalité en France ?*

→ La liberté est structurellement encadrée en matière de travail en France (I) mais elle y est de plus en plus promue (II).

I – Un encadrement structurel de la liberté dans le travail en France

A – Pour le chef d'entreprise

Des activités professionnelles (et donc l'installation) sont soumises à l'obtention d'un diplôme, d'un titre, voire également au respect de règles déontologiques (ex : obligation de secret professionnel des avocats). Des activités professionnelles sont interdites (ex : Uber Pop).

Encadrement des rapports du chef d'entreprise avec son salarié dans le cadre du contrat de travail :

- Lors de la conclusion.
- Recours au CDD encadré (situations, durée, renouvellement), sinon requalification.
- Pas de discrimination à l'embauche.
- Salaire minimal à respecter.
- Durée maximale à respecter ; durée minimale à respecter dans le cadre des temps partiels (sauf exceptions), comparaison éventuelle avec le « contrat 0 heure » au Royaume-Uni.
- Pendant l'exécution – ex : pas de modification unilatérale du contrat...
- Au moment de la rupture – ex : encadrement selon que le contrat est un CDD ou un CDI ; dans le cadre du CDI, licenciement soumis à des conditions...

B – Pour le travailleur subordonné

Intérêt de ce titre : peuvent être évoqués aussi bien (et surtout) le salarié que le fonctionnaire.

En vertu du contrat de travail et dans les limites de celui-ci et du droit en général, le salarié doit déférer aux directives de son employeur (pouvoir hiérarchique de ce dernier auquel le salarié est subordonné) et respecter le règlement intérieur (horaires, tenue vestimentaire justifiée par l'activité professionnelle...). Le salarié ne doit pas concurrencer son employeur, ni dénigrer l'entreprise, son dirigeant et ses produits (obligations de loyauté et de réserve), ni divulguer certaines informations, dont les secrets de fabrication (obligation de discrétion), et respecter les éventuelles clauses de confidentialité et d'exclusivité prévues au contrat.

De même que sa liberté d'expression fait l'objet d'un encadrement, la liberté religieuse du salarié peut être limitée dans l'entreprise. Faire grève ne rime pas avec entraver l'activité de l'entreprise et des autres salariés.

À la fin du contrat de travail, le salarié doit respecter l'éventuelle clause de non-concurrence figurant dans celui-ci, dont la validité est soumise à des conditions.

Fonctionnaire → respect de la hiérarchie, des obligations de loyauté, de neutralité et de réserve...

Proposition de I/B alternatif, consacré au salarié (le fonctionnaire n'est donc pas évoqué) :

B – Pour le salarié

1 – Encadrement légal et réglementaire

2 – Encadrement contractuel

II – Un mouvement de promotion de la liberté dans le travail en France

A – La promotion de la liberté dans le travail par la contractualisation croissante

Rupture conventionnelle du CDI.

Travail du dimanche.

Heures supplémentaires.

Rôle des conventions et accords collectifs.

Possibles articulations de cette sous-partie :

1 – L'existence d'un droit du travail parfois supplétif

2 – Le contrat comme outil de régulation des rapports de travail

ou

1 – La contractualisation individuelle

2 – La contractualisation collective (ce qui permet d'évoquer par exemple le projet de « loi travail » sur les nouvelles protections pour les entreprises et les salariés)

B – La promotion de la liberté dans le travail par la déréglementation de certaines professions

Concurrence entre les taxis et les VTC, ces derniers étant néanmoins soumis à des régimes juridiques distincts.

Loi Macron de 2015.

Propositions de II alternatifs :

II – Un mouvement de promotion de la liberté dans le travail en France

A – L’affirmation des libertés fondamentales du salarié

B – La promotion d’un accroissement des libertés économiques dans le travail

→ Cette articulation permet d’insister sur la protection des données et messages personnels du salarié, de sa liberté religieuse... (II/A) → mouvement de promotion des libertés fondamentales du salarié dans le contexte technique et social contemporain.

ou

II – Une affirmation néanmoins structurelle de la liberté dans le travail en France

A – Une liberté dans le travail existant depuis longtemps en France (ce qui permet par exemple d’évoquer la prohibition et la sanction très lourde de l’esclavage)

B – Une liberté dans le travail se renforçant en France

ou

II – Une relation néanmoins étroite entre la liberté et le travail en France

A – La promotion de la liberté dans le travail

B – La promotion de la liberté par le travail (cela permet d’aborder les règles relatives au travail en prison, le régime de semi-liberté pour travailler)

Propositions d’articulations I/II alternatives :

Approche n°1 :

I – La proclamation de la liberté dans le travail en France

II – L’encadrement de la liberté dans le travail en France

Approche n°2 :

I – Les libertés individuelles dans le travail en France

II – Les libertés collectives dans le travail en France

Approche n°3 :

I – Affirmation des libertés fondamentales dans le travail en France

II – Volonté d’un accroissement des libertés économiques dans le travail en France

SECONDE ÉPREUVE - ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE CORRESPONDANT A L'OPTION CHOISIE PAR LE CANDIDAT.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

SUJETS

Lors de la session 2016, les candidats ont eu à traiter un des quatre sujets suivants :

- Le sujet n°1 **Brico Discount** se situe dans le contexte d'un groupe de distribution spécialisé dans le bricolage qui adopte une stratégie de domination par les coûts. Le candidat devait mettre en place une politique RH suffisamment attractive pour attirer et fidéliser des salariés.

- Le sujet n°2 **Netflix** concerne la GRH novatrice d'une entreprise proposant de la vidéo à la demande (VOD) à travers le monde. Le format de l'exposé du candidat devait être différent du format habituel (diagnostic-préconisations) puisqu'il lui était demandé de porter un regard critique sur cette nouvelle approche de la GRH.

- Le sujet n°3 **William Mingo** porte sur une entreprise évoluant sur le marché de la crème glacée de luxe. Le modèle économique repose sur la franchise. La GRH est standardisée et caractérisée par l'emploi de nombreux emplois étudiants en CDD. Le candidat devait proposer des solutions RH permettant de résoudre problèmes de la GRH actuelle et les difficultés particulières liées à l'emploi saisonnier.

- Le sujet n°4 **Tessy** présente une entreprise affectée par des difficultés économiques qui se sont traduites par un plan de licenciement collectif. Le candidat devait élaborer un plan de gestion de crise mais aussi montrer comment l'entreprise pouvait rebondir au moyen de politiques RH et de communication adaptées.

STATISTIQUES

Moyenne : 9,89 - écart-type : 4,08

Note la plus élevée : 17/20 Note la plus basse : 4/20

Répartition des notes	Nombre de candidats
<5	4
5<=note<8	10
8<=note<10	9
10<=note<12	6
12<=note<15	2
>=15	6
Total	37

PRESENTATION DE L'ÉPREUVE ET COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

Le jury apprécie les prestations des candidats montrant une bonne maîtrise des théories et concepts à mobiliser. Certains candidats ont su mobiliser de façon très fluide les apports théoriques pour mener leur diagnostic et justifier leurs propositions.

Comme les années antérieures, les candidats proposent une problématique. Une problématique qui s'éloigne de ce qui est demandé ou trop générale conduit au hors-sujet. Les sujets sont suffisamment explicites pour éviter cet écueil.

Les exposés de qualité sont bien structurés. Ils comportent une problématique claire, un diagnostic synthétique, des préconisations réalistes ou des commentaires pertinents.

Le candidat doit démontrer :

- qu'il est capable d'analyser le cas proposé, en utilisant des démarches et des principes propres à la spécialité mobilisant de façon pertinente les fondements théoriques des sciences de gestion (management des organisations, communication, gestion des ressources humaines, stratégie),
- qu'il sait mobiliser les théories stabilisées et des théories plus récentes. Le jury conseille aux candidats de lire des revues universitaires. Les théories doivent être explicitées en fonction du cas proposé et non détachées du sujet traité. Les théories de la communication, souvent absentes des présentations, ont toute leur place dans le traitement de l'épreuve (analyse transactionnelle, école de Palo Alto, PNL...),
- qu'il sait formuler des préconisations ou plans d'action réalistes, argumentés et cohérents avec le diagnostic. La présentation d'outils concrets est indispensable (exemples : plan de formation, plan de communication...),
- qu'il est capable de mobiliser des éléments de droit social qui sont en lien direct avec la fonction RH.

Le candidat doit prendre soin d'exploiter toutes les annexes proposées. Elles sont des pistes de réflexion que le candidat doit suivre. À l'inverse, des éléments absents des annexes ne sont pas une malfaçon du cas mais une invitation à formuler des hypothèses avant de proposer des solutions concrètes.

Des références théoriques sont souvent citées, mais elles sont souvent peu développées et lors du questionnement, le jury se rend compte qu'elles sont souvent mal comprises. Les candidats gagneraient à ne mobiliser que quelques auteurs en montrant l'utilité d'une théorie pour résoudre le cas. La connaissance des éléments de base du droit social est également nécessaire pour aborder la gestion des ressources humaines. Des auteurs de management, de droit ou d'informatique de gestion peuvent aussi être mobilisés.

Une prestation réussie se caractérise par la structuration de l'exposé, avec :

L'introduction

Elle permet de situer le contexte de l'organisation en privilégiant uniquement les données significatives. Elle restitue au jury des données analysées (spécificités du contexte ou de l'organisation,...) qui mènent à la problématique. Celle-ci découle de la commande faite au candidat dans le cas.

L'analyse

Le diagnostic est central dans l'appréhension du cas. Seul un bon diagnostic permet de proposer des pistes d'actions cohérentes ou des critiques pertinentes.

Les théories sont utilisées comme grille de lecture des données et comme voie d'exploration pour proposer des solutions. Les grands courants des théories des organisations, de la gestion des ressources humaines, de la communication et de l'information, de l'analyse stratégique fournissent des cadres interprétatifs féconds.

Les propositions de solutions

L'approche du consultant est à privilégier et la partie proposition de solutions doit être conséquente. Le précédent rapport de jury avait insisté sur l'importance des préconisations et d'une manière générale sur la nécessité d'apporter une valeur ajoutée par rapport au sujet. Sur ce point nous avons pu constater une amélioration avec des diagnostics plus courts au profit de solutions ou de critiques qui ont été plus développées. Néanmoins les propositions restent souvent trop superficielles : leurs mises en place restent évasives (qui se charge de quoi ? dans quels délais ?), leurs conditions d'application sont rarement évoquées (quelles peuvent être les réactions des acteurs ? Quels types de charges cela génère-t-il ? Quelle communication choisir ?) et les outils pratiques ne sont pas toujours présentés alors que l'usage d'un diaporama permettrait de le faire aisément.

Une bonne prestation expose une ou plusieurs solutions argumentées reposant sur des fondements théoriques précis et prenant appui sur les données du cas. Il s'agit, selon les sujets, de proposer des voies réalistes d'amélioration du fonctionnement de l'organisation observée ou de fournir une expertise technique en utilisant les concepts, méthodes et/ou outils qui semblent les plus pertinents en lien avec la réalité de l'organisation présentée dans le cas. Le jury apprécie les candidats qui argumentent et défendent leur choix. À l'opposé, lorsque le candidat s'aperçoit lors de son exposé que son analyse comporte des erreurs d'appréciation, il peut - et doit - revenir sur celles-ci, lors de l'entretien. Le jury tiendra compte de cette auto-analyse de façon plus favorable que lorsque le candidat cherche à justifier et argumenter une analyse qu'il sait défailante.

L'entretien

L'entretien qui suit l'exposé a pour fonction de faire clarifier ou expliciter par le candidat certains aspects de l'argumentation qu'il a développés et du raisonnement qu'il a conduit. Des définitions de notions fondamentales ou des élucidations théoriques sont alors demandées. Le jury fait également souvent référence à l'actualité et aux pratiques d'entreprise.

Le candidat doit se préparer à faire la synthèse de données parfois contradictoires et à prendre parti. Les candidats performants démontrent leur qualité d'écoute en évitant le contournement des questions. Il est préférable que le candidat dise qu'il ne sait pas répondre plutôt que de proposer des réponses inadaptées.

Le jury n'attend pas que les candidats présentent la transposition didactique du cas lors des 40 minutes maximum d'exposé. Cependant, une réflexion sur cette transposition doit être préparée, allant plus loin qu'un simple repérage dans les programmes et référentiels. Elle doit permettre au candidat de montrer comment il aborderait la thématique du cas avec des élèves ou étudiants.

SUR LA FORME

La durée maximale de l'exposé est de 40 minutes. Elle peut être plus courte : faire durer un exposé sans contenu est contre-productif pour le candidat. En aucun cas, l'exposé ne peut dépasser 40 minutes. La gestion du temps est une composante de l'épreuve et le candidat doit prendre soin de la maîtriser.

Structuration des exposés

Les exposés sont, dans l'ensemble bien construits : présence d'une introduction avec formulation d'une problématique et annonce du plan, deux parties souvent bien articulées, une conclusion concise.

Communication

On pourrait penser que le jury de l'option A est favorisé en matière de présentation orale. Or nous avons constaté chez de nombreux candidats des modes de communication inadaptés avec des présentations sans relief. Le contexte de l'épreuve qui les place dans une position de consultant devrait susciter des exposés plus dynamiques. Le candidat ne doit pas « faire un cours » au jury mais montrer ses capacités à communiquer, à se détacher de ses notes et à susciter l'intérêt du jury. Les candidats disposent, en majorité, d'un bon niveau de communication et d'une clarté d'élocution. Ils font preuve d'aisance relationnelle même si certains ont du mal à canaliser leur stress.

Les compétences pédagogiques ne sont pas seulement évaluées au travers des réponses aux questions spécifiques à ce domaine, elles sont avant tout appréciées au cours de l'exposé : clarté et intelligibilité du propos, cohérence et structuration du raisonnement, fluidité et dynamisme du discours et utilisation des concepts dans des acceptations exactes.

L'épreuve d'admission est un exercice de communication fort qui fait appel à des paramètres verbaux et non-verbaux observés. Une posture professionnelle, ainsi qu'une tenue appropriée sont de rigueur.

Diaporama

Le candidat dispose d'un vidéoprojecteur qui lui permet de présenter un diaporama. Celui-ci est fort utile pour effectuer une présentation de qualité ; malheureusement peu de candidats présentent autre chose que la problématique et le plan. Dans une option de communication, il est nécessaire d'exploiter les potentialités du diaporama, de visionner des tableaux, des graphiques, des schémas... qui pourraient rendre des diagnostics plus analytiques et des préconisations plus convaincantes.

ANALYSE D'UN SUJET – CAS BRICO DISCOUNT

Brico discount est la marque low-cost d'un groupe britannique qui représente la troisième enseigne de bricolage en France, derrière Leroy Merlin et Castorama.

Brico Discount a été créé il y a vingt ans sur un modèle doté d'une belle rentabilité économique, avec une gamme courte de 10 500 références essentielles, lui assurant une forte rotation des stocks et un chiffre d'affaires dépassant les 2 milliards d'euros. Brico Discount a notamment été le précurseur des «arrivages», des bonnes affaires à saisir vite.

Brico Discount dispose de 65 entrepôts (magasins) en France et propose en libre-service, à des bricoleurs experts (particuliers ou artisans), de la marchandise disponible immédiatement et en quantité chantier. Le positionnement est le "low cost high value", c'est-à-dire des prix bas mais sans compromis sur la qualité. La marque d'outillage de BRICO DISCOUNT « Viking » est garantie à vie...

Toutefois, depuis 2008, ses ventes ne cessent de baisser. L'entreprise doit faire face à la crise du marché de la construction et de la rénovation et à un contexte concurrentiel qui s'est durci. Le maillage territorial des concurrents s'est renforcé et les acteurs historiques se battent aussi sur les prix et les arrivages.

Le standard d'exigence des clients a également évolué vers plus de services, de conseil et de considération. Les bricoleurs inexpérimentés sont de plus en plus nombreux car la France connaît un engouement pour le bricolage et de nombreux ménages, en raison de la crise, préfèrent réaliser leurs travaux eux-mêmes plutôt que de recourir à des professionnels.

Le contexte économique a contraint la direction générale à procéder à une réduction sévère des effectifs. Néanmoins les difficultés ont perduré et se sont même accentuées. La marque souffre désormais d'un problème d'image, le climat social s'est dégradé depuis plusieurs mois et des grèves sont apparues dans les différents points de vente. Une coordination intersyndicale s'est créée entre les différents magasins et les revendications relayées par les réseaux sociaux se répandent rapidement auprès de l'ensemble du personnel.

Dépassée par ce mouvement social inédit dans l'histoire de BRICO DISCOUNT, la direction générale peine à restaurer le dialogue social. Elle a donc fait appel au cabinet « Y & E » pour mener un audit sur la RH du groupe. Plusieurs conclusions ont d'ores et déjà été tirées. Il existe une forte différenciation dans la gestion des personnes entre les salariés basés au siège de l'entreprise ou qui occupent des fonctions « supports » et les opérationnels qui travaillent dans les 65 magasins. Si pour les premiers, il existe une vraie politique de recrutement des talents, d'intégration et de fidélisation, pour les autres le turn-over est élevé.

La direction générale souhaiterait mettre en œuvre des mesures pour conserver ces salariés. Un sondage en interne, réalisé lors de l'audit, a mis en avant que le facteur N° 1, pour cette catégorie, était la rémunération devant l'augmentation des effectifs dans les magasins. Les salariés se disent en effet submergés par le travail.

Pour les administrateurs de l'entreprise, céder à ces revendications marquerait un retour en arrière et une remise en cause de la stratégie globale de l'entreprise.

Consultant(e) RH au sein du cabinet « Y & E », vous êtes chargé(e) de démontrer au conseil d'administration qu'une hausse de l'effectif et l'utilisation de nouveaux instruments de rémunération ne remettraient pas en cause la stratégie de BRICO DISCOUNT et permettraient même, à terme, d'améliorer la productivité de l'entreprise. Vous présenterez également les outils et pratiques qui accompagneront la mise en œuvre de cette nouvelle politique.

Vous appuierez votre argumentation sur des apports théoriques et des pratiques RH.

Annexe 1 - Bilan et compte de résultat (en K€)

	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	250 211	251 857	373 030	352 120
Dettes	521 290	585 298	563 703	580 274
dont dettes financières et emprunts	8 171	23 469	4 939	4 027
dont dettes fournisseurs	372 836	402 973	415 970	430 903
Total Passif	813 480	890 855	987 465	988 803
Actif immobilisé net	203 229	206 193	212 122	214 632
Actif circulant net	603 875	678 591	770 486	768 463
dont stock	401 905	456 718	429 552	460 762
dont créances	189 425	210 407	322 705	286 800
dont trésorerie	12 488	11 396	18 229	20 900
Total Actif	813 480	890 855	987 465	988 803
Chiffre d'affaires	2 433 343	2 390 764	2 270 245	2 247 862
Valeur ajoutée	536 695	555 370	452 113	445 348
Masse salariale	316 706	315 150	221 852	218 209
Résultat courant avant impôt	195 030	206 119	197 792	177 329
Résultat Net Comptable	117 203	118 472	121 056	100 166
Effectif moyen	7 659	4 920	4 836	4 608

Source : Rapport financier

Annexe 2 - Revue de presse

L'Est Républicain (15 février 2016)

Ils disent en avoir « ras le bol » et veulent que ça se sache. Une vingtaine de salariés de Brico Discount, installé dans la ZAC La Porte Verte, à Essey-lès-Nancy, ont tenu hier un piquet de grève devant l'entrée du magasin de bricolage, répondant à l'appel lancé par la CGT. « Nous avons décidé de nous mettre en grève jeudi », explique Bruno Moncel, délégué syndical. « On n'en peut plus ! Les effectifs du magasin ne sont plus adaptés à la charge de travail et, pourtant, la direction nous demande toujours d'en faire plus avec moins. En deux ans, nous sommes passés de 90 à 73 salariés. Cette gestion des effectifs en flux tendu crée de la souffrance et du mal-être au travail. De plus en plus souvent, les salariés se retrouvent seuls dans les rayons pour répondre aux sollicitations de la clientèle. Combien de clients, dans ces conditions, repartent mécontents parce qu'ils ont dû attendre pour être renseignés ou encaissés ? ».

Selon le délégué syndical de la CGT, la grève est également motivée par une « dégradation des revenus » liée à un gel des salaires depuis 3 ans et une diminution de la participation légale. « Cette prime est évaluée en fonction des résultats du groupe », détaille Bruno

Moncel. « Une fois encore, les salariés paient les pots cassés pour des événements dont ils ne sont pas responsables d'autant que la répartition de la prime entre les salariés s'effectue selon leurs salaires : ce sont les gros salaires du siège qui en profitent alors que c'est nous qui faisons tourner la boutique ».

Désireux de rencontrer le directeur régional de Brico Discount, les grévistes mettent en avant plusieurs revendications : des embauches en CDI supplémentaires, des renforts conséquents pour les mois d'été, le remplacement systématique de toutes les absences quel que soit le motif, et l'attribution d'une prime exceptionnelle pour tous les salariés. « Si la direction refuse de nous entendre et répondre positivement à nos revendications, prévient Bruno Moncel, nous poursuivrons le mouvement, même si notre volonté n'est pas d'entraver le fonctionnement du magasin ».

La grève n'a pas empêché hier l'ouverture du magasin, mais a entraîné la fermeture de l'espace de vente extérieur (gros matériaux).

Ouest France (13 mars 2016)

Malaise au sein de Brico Discount. Trente salariés ont débrayé, hier matin, pour protester contre un objectif de vente annuelle jugé irréaliste. Ils se disent, par ailleurs, pressurisés au quotidien.

« Nous étions une entreprise conviviale, un des plus petits magasins de France au niveau surface et nombre d'employés, mais en progression constante », expliquent Christian Provotal, Anne Carouge et Carole Pionneau, délégués du personnel. Ils rappellent que sur la centaine de « Brico Discount » de l'Hexagone, l'enseigne quimpéroise, implantée route du Loch, se plaçait en 5^e position en taux de démarque. « L'an passé, nous égalions presque le chiffre d'affaires de Lorient, un magasin pourtant beaucoup plus grand », rajoute Christian Provotal.

Les 70 employés en concevaient apparemment de la fierté. Pour preuve, depuis l'ouverture du magasin, il y a six ans, les trois quarts du personnel étaient les mêmes, alors que le « turnover » est très important dans les autres Brico Discount. À les écouter, l'âge d'or est révolu. Il y a quinze jours, un syndicat CFDT a été créé, « malgré la politique de l'entreprise qui a tout fait pour l'empêcher de naître ». Dans la foulée, trente salariés ont débrayé, hier, de 9h15 à 12h30. La goutte d'eau qui a fait déborder le vase est cet objectif de 5% de progression des ventes qui leur est demandé, « et qu'on ne pourra jamais atteindre ». À Brest, le Brico Discount est en baisse de 6,78%, à Lorient de 1%. Ils évoquent la crise, qui fait baisser le panier moyen du client. Ils voient déjà l'ouverture du nouveau Castorama, qui cannibalise une partie de leur clientèle. Ils craignent une baisse importante de leur prime, déjà réduite de 54% sur le premier trimestre. « La direction aurait dû anticiper tout cela ! », déplorent-ils.

Autre motif de discord : « La pression au travail. Il faut toujours en faire plus, sans les moyens. On doit être partout à la fois. On a deux chefs de rayon en arrêt maladie depuis plusieurs mois en raison du stress au travail et maintenant ce sont les vendeurs qui gèrent. On s'est retrouvé une fois avec un vendeur pour les trois rayons décoration, outillage et électricité. C'est devenu impossible ! ». Fatigue physique, morale, moins de temps à accorder aux clients... « C'est un effet de masse qui se répercute ». Les caissières se font régulièrement rabrouer selon eux.

Le « malaise », comme ils disent, aurait peu ou prou débuté il y a un an et demi. « Il n'y a plus ce côté humain qui existait jusque-là, cet esprit Brico Discount ». Leurs délégués du

personnel ont été reçus longuement en fin de matinée par le directeur, Hervé Pointet. «Sur l'objectif de progression, il demande un temps de réflexion jusqu'à jeudi prochain. Sur les conditions de travail, il nous a dit faire remonter l'information à la direction générale du groupe. Nous allons voir dans le temps. Nous attendons déjà sa réponse sur les 5% de progression, ensuite nous aviserons», expliquait, hier après-midi, un délégué. Les protestataires ont prévenu: «C'est un coup de semonce. Nous irons jusqu'au siège de Longpont-sur-Orge (Essonne) s'il le faut».

Annexe 3 - Entretiens menés par le cabinet « Y & E »

Entretien avec M. LAVIGNE – directeur Marketing – 2 avril 2016

Comment expliquez-vous que la baisse du chiffre d'affaires de BRICO DISCOUNT soit plus forte que celle de vos concurrents ?

BRICO DISCOUNT a connu une forte croissance de ses parts de marchés lors dans les années qui ont suivi sa création. Nous n'avons pas su cultiver notre notoriété. Aujourd'hui il faut relancer notre communication auprès professionnels et des particuliers. Notre nouveau logo rouge vif et la rénovation des façades de nos magasins vont contribuer à relancer la promotion de notre marque. D'autre part, nous allons lancer à partir du mois de juin une campagne nationale de publicité à la radio et à la télévision. Brico Discount a besoin de réaffirmer son statut de référent sur les prix bas et de rappeler ses valeurs « sincérité, proximité, simplicité»

Concernant votre marque, vous semblez souffrir d'une mauvaise image auprès de vos clients ?

Ce n'est pas vrai, les professionnels apprécient notre enseigne, nous répondons parfaitement à leurs attentes : ouvertures de nos magasins de bonne heure, disponibilité des produits, retrait rapide des produits et prix compétitif. En revanche pour les clients occasionnels, il est vrai que nous devons nous améliorer pour leur apporter les conseils et les renseignements sur la disponibilité d'un produit, sa localisation ou ses caractéristiques techniques.

En effet les clients se plaignent de ne jamais trouver un vendeur disponible...

Une fois encore, nos clients habituels connaissent les produits, notre dépôt est leur entrepôt et ils effectuent de façon autonome leur réapprovisionnement. Pour les autres, nous allons installer dans chaque magasin des bornes interactives pour renseigner le client. La digitalisation offre de nouvelles opportunités en termes d'information. Les produits seront classés par famille, le client pourra ensuite effectuer son choix selon différents critères (prix, qualité, écologie...), il pourra connaître la disponibilité du produit et sa localisation dans le magasin. Le site en ligne leur permet également de faire leur choix avant de se rendre au magasin.

Vous ne craigniez pas que l'absence de relations humaines ne dissuade les clients ?

Nos clients viennent chercher des prix attractifs, ils comprennent qu'ils ne peuvent pas avoir le même type de services que dans d'autres enseignes.

Entretien avec Mme SIGNOL – Directrice des Ressources Humaines – le 4 avril 2016

Comment expliquez-vous que dans certaines catégories d'emploi la moyenne des rémunérations soit inférieure au SMIC ?

Brico Discount permet d'offrir un emploi ou des perspectives à des salariés pas ou peu diplômés. Pour les vendeurs ou les hôtes de caisse par exemple, nous avons développé de nombreux partenariats avec des CFA et des lycées professionnels : nous accueillons de nombreux jeunes en formation qui sont de fait payés en dessous du SMIC. D'autre part, nous accueillons également de nombreux étudiants en stage qui souhaitent avoir une expérience de terrain de la vente. Nous profitons également de certains contrats aidés tels que le CUI-CIE et contribuons ainsi à « remettre le pied à l'étrier » pour des chômeurs de longue durée ou des personnes éprouvant des difficultés d'insertion professionnelle.

Ces personnels particuliers nécessitent un encadrement je suppose ?

Chacun d'entre eux a pour tuteur un chef de rayon et ils sont aussi suivis par un chef de secteur qui a la responsabilité de plusieurs rayons et qui assure la gestion du personnel des rayons dont il a la charge.

Le taux d'intégration de ces travailleurs à la fin de leur contrat est très faible, moins de 15%, comment le justifiez-vous ?

Brico Discount est pour beaucoup un tremplin, un employeur qui offre l'opportunité d'avoir une première expérience professionnelle reconnue sur le marché du travail. Cette catégorie de personnel appartient à une classe d'âge jeune qui se caractérise par davantage de nomadisme en termes d'emploi. Changer d'emploi permet aussi d'augmenter sa rémunération.

Vous ne souhaitez pas les retenir ?

Nous proposons aux meilleurs des perspectives d'évolution mais notre stratégie nous limite dans la progression de la masse salariale globale.

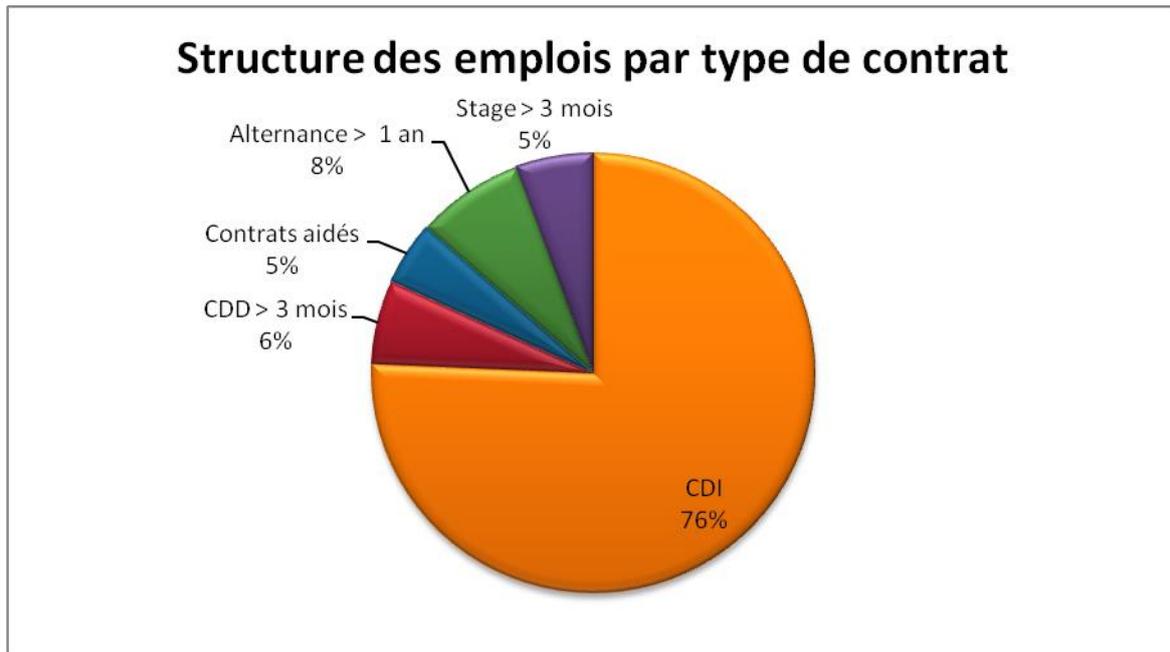
N'y a-t-il pas d'autres raisons qui expliquent le turn-over au sein de votre entreprise ?

Notre activité est très spécifique, les conditions de travail sont difficiles : charges importantes à porter, surfaces de vente peu chauffées, travail en extérieur, horaires matinaux.... Quand des salariés trouvent un emploi plus « confortable », ils préfèrent partir.

La rémunération n'est-elle pas aussi un motif de leur départ ?

Les salariés bénéficient de la participation légale or malgré le contexte actuel notre entreprise demeure rentable ce qui n'est pas le cas de nombreuses entreprises. Une prime sur objectif est également accordée selon les ventes réalisées par chaque dépôt magasin, et les salariés ont l'opportunité de réaliser des heures supplémentaires. Selon leur implication, ils peuvent donc bénéficier d'une rémunération tout à fait comparable aux standards de la grande distribution.

Annexe 4 - Extrait du bilan social 2015



Les emplois chez BRICO DISCOUNT

Emplois au siège ou dans les directions régionales (265 salariés)			
Marketing	Achat	Logistique	Support
Chargé de communication Analyste CRM Chef de produit Prévisionniste Merchandiser Responsable d'édition	Acheteur Responsable import Responsable qualité	Analyste Supply Chain Coordinateur logistique Responsable de plate-forme Contrôleur sécurité	Comptable Contrôleur de gestion Gestionnaire de trésorerie Responsable RH Juristes Informaticien - Gestion du système d'information
Emplois dans les magasins (4 343 salariés)			
Directeur de magasin Chef de secteur commercial Chef de secteur caisse Chef de secteur logistique Assistant RH Responsable de la sécurité Responsable de rayon Vendeur Hôtesse de caisse Réceptionnaire			

Annexe 5 - La réserve de participation légale

La loi a prévu une formule de calcul de la participation que l'employeur peut modifier afin d'avantager ses salariés. C'est également à l'employeur de choisir le mode de répartition de la participation.

Il existe une formule légale de calcul de la Réserve Spéciale de Participation (RSP). Cette formule s'exprime comme suit : $RSP = 1/2 (B-5\%C) \times (S/VA)$ dans laquelle :

B = bénéfice net de l'entreprise,

C = capitaux propres de l'entreprise,

S = masse salariale

VA = valeur ajoutée.

Des formules de calcul dérogatoires peuvent également être mises en place, dès lors qu'elles sont plus favorables aux bénéficiaires de l'accord, dans les limites prévues par la réglementation (Article L.3324-2 du Code du travail).

La participation présente 2 caractéristiques principales :

- son montant est aléatoire : il ne peut être déterminé a priori et résulte des bénéfices réalisés par l'entreprise pendant l'exercice considéré,
- il s'agit d'un avantage collectif : tous les salariés ont droit à la participation, quelle que soit la forme de leur contrat de travail, sans distinction de catégorie professionnelle ou sans prise en compte de performances individuelles. Une condition d'ancienneté peut être prévue dans l'accord de participation mais ne peut excéder 3 mois.

Un mode de répartition à la discrétion de l'employeur. Une entreprise peut décider d'effectuer, entre ses salariés, une répartition :

- uniforme,
- proportionnelle au salaire,
- proportionnelle au temps de présence,
- combinant plusieurs de ces critères.

PISTES DE REFLEXION POUR LE TRAITEMENT DU CAS BRICO DISCOUNT

Problématique

Comment mettre en place une politique RH attractive dans une entreprise ayant une stratégie de domination par les coûts ?

La hausse des rémunérations peut-elle améliorer la productivité d'une entreprise ?

Comment utiliser les différentes formes de reconnaissance ?

Diagnostic

- Faiblesses

- CA et résultat en baisse constante sur les 3 derniers exercices.
- En 2013, licenciements massifs pour garantir la rentabilité.
- Coûts cachés : clients perdus, grèves, manque de motivation, épuisement professionnel, turn-over, heures supplémentaires.

- Forces

- Une entreprise qui a une stratégie de domination par les coûts.
- Forte notoriété

- Opportunités

- La clientèle évoluée (il n'y a pas que des professionnels parmi les clients, il y a désormais des « bricoleurs du dimanche ») : le besoin d'information est plus important mais il y a moins de personnel dans les rayons.

- Contraintes

- La stratégie de domination par les coûts se traduit par des bas salaires et l'emploi de personnel peu qualifié (stagiaires, étudiants...)
- Problème de partage de la VA. Poids des actionnaires
- Concurrents directs importants

- Autres éléments objectifs

- Structure de la rémunération : salaire + heures supplémentaires + primes sur objectif de vente + participation légale
- Calcul et critique de la participation légale

Préconisations

- Solutions techniques (juridiques) :

D'autres modes de rémunération ne sont pas nécessairement plus coûteux.

- Dispositifs de rémunération ne supportant pas les cotisations sociales : intéressement, ticket restaurant, PEE, PERCO, actionnariat salarial
- Confronter le coût des heures supplémentaires à celui des créations d'emplois
- Utiliser d'autres dispositifs d'aménagement du temps de travail (repos compensateur pour résoudre l'épuisement professionnel)

Les autres modes de rémunération peuvent contribuer à une redistribution plus équitable des profits et à une augmentation de la valeur ajoutée.

- Solutions RH

- Individualisation des salaires pour accroître la VA
- Gestion des compétences pour fidéliser et réduire les coûts cachés : formation interne, promotion interne
- Mise en œuvre : attirer (stage) + intégrer (tutorat) + former + évaluer (entretien) + évoluer (possibilité de construire des parcours professionnels à partir des postes proposés par l'énoncé)

Entretien professionnel pour l'évaluation, communication interne (SIRH) pour la promotion et la formation, CPF pour la formation

- Développer les autres formes de reconnaissance
 - Reconnaissance existentielle : informer davantage le personnel, encourager l'accès à la formation
 - Reconnaissance sociale : prise en compte des difficultés personnelles des salariés
 - Reconnaissance des résultats : primes, félicitations spontanées par les supérieurs hiérarchiques

Quelques exemples de théories à mobiliser

Fondements théoriques du tutorat (knowledge management), de l'équité (Adams), de la gestion des compétences (Prahalad, Hamel), de l'individualisation, du partage des profits, de la reconnaissance (Brun, Nelson, Palobart)

OPTION B - FINANCE ET CONTROLE

SUJETS

Les sujets ci-dessous montrent la diversité des thèmes abordés et des compétences évaluées :

Sujets	Thèmes et compétences
Cas Carson	<p>Dossier 1 – Consolidation des comptes</p> <p>Le candidat doit être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">- rappeler les cas dans lesquels des comptes de groupe sont nécessaires, et les référentiels applicables,- présenter la démarche générale de consolidation, et en premier lieu la notion de périmètre de consolidation et les différentes méthodes de consolidation applicables suivant le contrôle,- comprendre les enjeux des retraitements de consolidation et maîtriser les écritures associées. <p>Dossier 2 - Fixation des prix de valorisation des cessions internes</p> <p>Le candidat doit être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">- développer la notion de centre de responsabilité et les enjeux associés, notamment les cessions internes,- déterminer un PCI optimal en fonction de contraintes commerciales, actionnariales, fiscales et de production.
Cas Bonsommeil	<p>Dossier 1 – Augmentation de capital et affectation du résultat</p> <p>Le candidat doit être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">- maîtriser les principes de base d'une augmentation de capital (prime d'émission, droit préférentiel de souscription, etc.) et les écritures associées,- discuter des modalités et enjeux de la politique de distribution de dividendes. <p>Dossier 2 – Projet d'investissement</p> <p>Le candidat doit être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none">- s'appuyer sur des projections commerciales et opérationnelles (ratios) pour établir les comptes de résultat, bilans, et flux de trésorerie disponibles (FCF) prévisionnels d'un projet d'investissement,- calculer la valeur actuelle nette (VAN) du projet sous différentes hypothèses de financement,- identifier et décomposer les leviers de rentabilité du projet.

Cas Metalic	<p>Ce cas est constitué d'un unique dossier divisé en trois parties :</p> <p>Partie A – Contrat à long-terme</p> <p>Partie B – Engagements de retraite</p> <p>Partie C – Encours de production</p> <p>Ce cas invite le candidat à réfléchir aux modalités de comptabilisation de flux intertemporels, dans des situations différentes qui permettent de couvrir les champs de la comptabilité, de la finance, et du contrôle de gestion. Une maîtrise approfondie de ces trois domaines est nécessaire, tant au niveau technique que conceptuel.</p>
-------------	--

STATISTIQUES

Répartition des notes	Nombre de candidats
Note < 5	3
5 ≤ note < 8	9
8 ≤ note < 10	7
10 ≤ note < 12	3
12 ≤ note < 15	4
Note ≥ 15	3
Total	29

Moyenne : 9,75 /20 Écart-type : 4,07

Note la plus haute : 18/20 Note la plus basse : 3/20

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

Le jury attend du candidat qu'il soit en mesure de proposer une solution pertinente aux études proposées mais aussi de porter un regard critique sur les outils de gestion mobilisés. Le candidat ne peut se contenter de la stricte résolution des cas, il doit aussi présenter les principes qui sous-tendent les calculs et être en mesure d'en exposer les limites.

L'exposé doit donc éviter deux écueils :

- un discours trop général « autour du cas », ignorant les aspects techniques ; certains candidats se sont, par exemple, limités à un commentaire du cas proposé, en le reformulant, sans tenter réellement de répondre aux questions posées et de présenter les travaux demandés ; ou en ne traitant que les travaux les plus simples, en les prolongeant d'une réflexion trop générale pour susciter réellement l'intérêt ;

- un travail exclusivement technique où les questions de fond et la réflexion scientifique se trouvaient occultées. La présentation des résultats demandés doit être complétée de commentaires relatifs aux concepts mobilisés et aux méthodes mises en œuvre, d'un rappel du cadre théorique sous-jacent. Certains candidats ont donné l'impression de dérouler des séquences de calcul, voire d'appliquer des recettes, sans être en mesure d'en justifier les usages ou les fondements.

La deuxième partie de l'épreuve se déroule sous forme d'un entretien avec le jury. Il s'agit de vérifier que le sujet a été bien compris et que les dimensions techniques sont maîtrisées. Il cherche également à mesurer la capacité du candidat à transposer le thème du sujet (ou des notions) dans une classe de BTS CG. Les questions posées par le jury ne doivent pas être interprétées par le candidat comme une remise en cause du travail présenté ; il s'agit souvent pour le jury de vérifier qu'un concept est maîtrisé, que les transversalités avec d'autres concepts du domaine de la gestion sont connues.

Le jury a constaté que certains candidats ne disposaient pas des connaissances nécessaires pour résoudre les cas proposés. Les lacunes étaient parfois encore plus manifestes lors des réponses aux questions du jury. Les concepts étaient alors exposés de façon imprécise, parfois même confuse, voire erronée, et les candidats éprouvaient des difficultés à les relier aux techniques mises en œuvre et aux cas proposés. Les candidats ne doivent pas se contenter de lire un extrait de manuel (surtout lorsque des définitions sont demandées) mais doivent commenter les éléments clés des définitions et les appliquer au cas proposé (une lecture approfondie des annexes est alors indispensable).

La justification des réponses est parfois trop brève : il faut tenir compte du contexte du dossier, des informations fournies en annexes et des aspects scientifiques pour apporter un maximum d'éléments explicatifs.

Le jury souhaite que les prestations répondent à l'intégralité des questions. Néanmoins, sur des questions non traitées, le jury apprécie que les candidats exposent la démarche qu'ils auraient adoptée. Tout candidat présentant un dossier inachevé ou ne traitant pas un dossier est pénalisé lors de la notation.

Enfin, des questions d'ordre pédagogique peuvent être posées au candidat.

SUR LA FORME

Le jury a constaté que certains candidats ont fait un effort de présentation, avec notamment une introduction au cas traité et une présentation de la (ou des) problématique(s) générale(s). Cependant, le discours était parfois monotone et consistait en une simple succession de réponses aux questions.

Le jury est aussi attentif aux qualités pédagogiques dont fait preuve le candidat au travers de l'exposé et de l'usage des supports adoptés (vidéoprojecteur et tableau). Par exemple, l'utilisation du vidéoprojecteur permet d'éviter de perdre un temps précieux à recopier au tableau de calculs fastidieux. Le candidat doit montrer son aptitude à capter et à retenir l'attention d'un auditoire. Le rythme ne doit pas être trop lent.

L'exposé doit avoir une durée maximale de 40 minutes : la gestion du temps fait partie intégrante de l'épreuve. Le candidat doit hiérarchiser ses réponses et gérer son temps en présentant rapidement les résultats de questions d'un niveau scientifique plus simple et en

développant davantage les réponses à des questions conceptuelles ou d'un niveau scientifique plus élevé.

Le jury apprécie l'honnêteté intellectuelle de la plupart des candidats : il est préférable de reconnaître explicitement son incapacité à résoudre certaines questions, plutôt que de maquiller ses difficultés par un traitement volontairement obscur ou superficiel.

Les candidats peuvent utiliser le vidéoprojecteur mis à disposition dans la salle d'interrogation ainsi que le tableau. Ces supports doivent permettre aux candidats d'optimiser le temps de l'exposé, notamment en présentant les solutions calculatoires sans pour autant que ces outils soient un frein à la communication et à l'explication orale.

CONSEILS AUX CANDIDATS

Le champ de l'épreuve comprenant l'ensemble des techniques de gestion, le candidat devra donc s'entraîner à porter sa réflexion sur une grande variété de thèmes.

La préparation ne doit pas se fonder uniquement sur des manuels scolaires, mais s'appuyer sur des ouvrages et des travaux académiques permettant de prendre du recul par rapport aux techniques mises en œuvre pour ne pas être dérouteré par des questions de réflexion qui nécessitent de faire rapidement le lien avec le corpus théorique de la discipline.

De même, la connaissance des cadres légaux et réglementaires est requise, car elle permet au candidat d'avoir une vision approfondie de son enseignement.

Enfin, de manière générale, un candidat à l'agrégation doit s'efforcer de présenter des connaissances actualisées.

Pour vérifier sa maîtrise des techniques et améliorer la qualité de sa prestation, le candidat doit impérativement s'entraîner, notamment en traitant les thèmes proposés lors des dernières sessions. Cet entraînement portera à la fois sur la structure de l'exposé, la résolution des cas, la qualité de l'expression et l'utilisation des outils pédagogiques. Aucun de ces aspects ne sera négligé.

ANALYSE D'UN SUJET : CAS METALIC

La société anonyme METALIC a pour activité la construction de bâtiments commerciaux et agricoles à charpente métallique. Son siège social se situe à Saint-Brieuc dans le département des Côtes d'Armor.

Créée dans les années 1960 par Monsieur Launay, forgeron de son état, l'entreprise est aujourd'hui dirigée par les trois fils du fondateur.

A) Contrat à long terme

METALIC a signé en septembre 2015 un contrat de réalisation d'une plate-forme logistique pour le groupe agroalimentaire AGRITEC. Le contrat prévoit sa réalisation sur 16 mois soit trois exercices (2015, 2016, 2017). La livraison de l'ouvrage est prévue début 2017.

Jusqu'au 31 décembre 2015, la société utilisait la méthode à l'achèvement pour le traitement comptable de ses contrats à long terme.

Elle a décidé, pour l'exercice 2016, de comptabiliser ses contrats à long terme selon la méthode préférentielle prévue à l'article 622-1 du Plan comptable général.

L'exercice comptable coïncide avec l'année civile. Les opérations sont soumises à la TVA au taux de 20%.

TRAVAIL À FAIRE

À l'aide de l'annexe 1 :

1.1 Définir et présenter les méthodes préférentielles applicables dans les comptes individuels. Vous préciserez les justifications qui sous-tendent chacune d'elle.

1.2 Présenter sous forme d'un tableau l'incidence des deux méthodes de comptabilisation des contrats à long terme sur le bilan et le compte de résultat.

1.3 Enregistrer les écritures nécessaires en 2015 sachant que les écritures de comptabilisation en charges des éléments du coût d'exécution du contrat ont été correctement enregistrées.

Quelles auraient été les écritures dans l'hypothèse d'une perte globale de 150 000 € constatée à clôture de l'exercice 2015?

1.4 Rappeler les différentes catégories de changements comptables. En donner des exemples et préciser leur traitement comptable. Indiquer les circonstances d'un changement de méthode comptable.

Enregistrer les écritures nécessaires en 2016.

B) Engagements de retraite

La société METALIC a signé un accord d'entreprise en 2012 déterminant pour tous les salariés un régime d'indemnités de départ à la retraite.

Jusqu'en 2015, les engagements figuraient hors bilan. À compter de 2016, les dirigeants ont décidé que les engagements seraient portés au bilan.

TRAVAIL À FAIRE

À l'aide de l'annexe 2 :

2.1 Rappeler la position du PCG relative au traitement comptable des engagements de retraite. Indiquer si l'engagement de retraite répond à la définition d'un passif.

2.2 Proposer une évaluation actuarielle de l'engagement de retraite de l'entreprise envers M. Laurent au 31 décembre 2016 et enregistrer les écritures nécessaires en 2016.

En 2017, le taux d'actualisation sera minoré de 0.5%. Indiquer l'incidence de ce changement (sans faire de calcul) sur les comptes annuels.

C) Évaluation des en-cours de production

Pour la construction de bâtiments commerciaux et agricoles, la société METALIC propose à ses clients deux types de charpente métallique :

-une charpente métallique en kit (de conception simple),

ou

-une charpente métallique sur mesure, tenant compte des exigences du client (hauteur de faitage spécifique, toiture mono-pente ou double pentes, etc.).

La société METALIC souhaite mieux contrôler le coût de fabrication de ses charpentes en kit. De plus, son commissaire aux comptes a relevé tout récemment la nécessité pour la société de se doter d'une méthode rigoureuse et fiable pour valoriser les stocks d'en-cours de fabrication de ses charpentes métalliques.

L'étude qui suit ne porte que sur les charpentes métalliques en kit.

Le contrôleur de gestion a décidé de valoriser les stocks d'en-cours au coût moyen de production de la période.

Au cours du mois de mars, la société METALIC a terminé 23 charpentes métalliques en kit. On supposera que les charpentes en kit terminées sont immédiatement vendues.

Les charges de production des charpentes métalliques en kit du mois de mars et l'état d'avancement de la production sont précisés en annexe 3.

TRAVAIL À FAIRE

À l'aide des informations précédentes et de l'annexe 3 :

3.1. Valorisez l'en-cours final du mois de mars au coût de production de la période. En déduire, le coût de fabrication des charpentes terminées en mars. Quel est l'impact de vos calculs sur le compte de résultat et le bilan de l'entreprise ?

3.2. Quelle autre méthode de valorisation des en-cours de production l'entreprise METALIC aurait-elle pu retenir ?

Au cours du mois de mars, une activité normale de 33 charpentes avait été prévue. Un incident technique exceptionnel, en l'occurrence la panne de plusieurs machines, a fortement perturbé le bon fonctionnement des ateliers.

3.3. Cette situation change-t-elle quelque chose à la façon dont l'entreprise évalue ses stocks ? Aucun calcul n'est demandé à cette question.

L'entreprise décide de mettre en œuvre la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes. A titre de simplification, on supposera que toutes les charges de production sont variables à l'exception des charges des ateliers, supposées intégralement de capacités.

3.4. Appliquez la méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes pour le mois de mars. Commentez l'impact de cette méthode sur le compte de résultat et le bilan de l'entreprise.

Annexe 1

Informations sur le contrat conclu entre les sociétés METALIC et AGRITEC

La durée de réalisation de l'infrastructure prévue est de 16 mois.

L'entreprise dispose d'un système de gestion prévisionnel et de contrôle de gestion lui permettant d'évaluer à tout moment les charges relatives au contrat.

Les données concernant ce contrat sont résumées ci-après :

(données en euros)	2015	2016
Prix de vente négocié avec le client	1 500 000	1 560 000 (1)
Coût de production total prévisionnel évalué à la clôture	1 200 000	1 300 000 (2)
Coût de production cumulé engagé à la clôture et accepté par le cocontractant	400 000	1 040 000

(1) Prix de vente définitif renégocié avec le client. Le client a accepté le principe d'une révision de prix. Le contrat a fixé la limite de cette révision à 6% du prix initialement prévu.

(2) Montant réévalué avec fiabilité, compte tenu des informations disponibles et de l'avancement du contrat.

Le pourcentage d'avancement est mesuré par le rapport : coût des travaux et services exécutés/coût total estimé des travaux ou services.

L'exercice comptable coïncide avec l'année civile. Les opérations sont soumises à la TVA au taux de 20%.

Le taux d'impôt sur les sociétés est fixé à 30%.

L'entreprise METALIC dégage toujours un bénéfice fiscal sur l'ensemble de ses activités.

Annexe 2

Informations nécessaires au calcul de l'engagement de retraite de Monsieur Laurent

Monsieur Laurent, âgé de 57 ans en 2016 a été recruté le 1^{er} janvier 2006. Il partira à la retraite le 31 décembre 2022.

- Salaire actuel brut annuel : 42 600 €
- Taux de progression annuel des salaires : 2%
- Indemnité de départ à la retraite : 1,5% du salaire par année d'ancienneté.
- Taux de *turnover* moyen de l'entreprise : 2.5%
- Taux d'actualisation des dettes à long terme : 4.5%

Extrait de la table de mortalité

Age	Nombre de survivants pour une population de 100 000 individus
57 ans	90 417
63 ans	85 103

Aide au calcul de l'engagement de retraite

Le calcul de l'engagement futur de retraite actualisé à la clôture d'un exercice est le produit de quatre éléments :

Engagement futur = [indemnité future de retraite] x [probabilité d'atteindre l'âge de la retraite] x [facteur d'actualisation]

Montants des engagements de retraite de la société METALIC

Exercice 2015 : 82 463 €

Exercice 2016 : 85 528 (y compris l'engagement de retraite de Monsieur Laurent).

Annexe 3

Charges de production et état d'avancement des charpentes métalliques

Le contrôleur de gestion a décidé de valoriser les stocks d'en-cours au coût moyen de production de la période.

Au cours du mois de mars, la société METALIC a terminé 23 charpentes métalliques en kit. On supposera que les charpentes en kit terminées sont immédiatement vendues.

Les charges de production des charpentes métalliques en kit du mois de mars s'élèvent à :

Charges de production du mois de mars	Montant
Pièces d'acier	325 000,00 €
Accessoires de montage	162 500,00 €
MOD	262 500,00 €
Atelier de galvanisation	262 500,00 €
Atelier d'assemblage	237 500,00 €
Total	1 250 000,00 €

Le 1er mars, 8 charpentes métalliques en kit, commencées en février, n'étaient pas, totalement achevées. Elles avaient été valorisées aux coûts suivants :

En-cours de charpentes en kit au 1er mars	Charges incorporées	Pourcentage de réalisation
Pièces d'acier	90 000,00 €	75%
Accessoires de montage	22 660,00 €	50%
MOD	40 000,00 €	50%
Atelier de galvanisation	56 160,00 €	75%
Atelier d'assemblage	36 000,00 €	38%
Total	244 820,00 €	

Au 31 mars, 10 charpentes métalliques en kit commencées au cours du mois de mars sont inachevées.

En-cours final de charpentes en kit au 31 mars	Pourcentage de réalisation
Pièces d'acier	100%
Accessoires de montage	80%
MOD	70%
Atelier de galvanisation	80%
Atelier d'assemblage	70%

OPTION C - ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

SUJETS

Trois cas ont été proposés lors de cette session couvrant des problématiques marketing variées appliquées à des secteurs d'activité divers.

UN HYPERMARCHE AUCHAN de 10 000M² dans une zone urbaine du nord de la France

- Activité : grande distribution
- Problématique : décliner, sur un magasin spécifique, la stratégie d'Auchan Retail
- Points à développer plus particulièrement : diagnostic du marché et de la situation de l'entreprise, axes de croissance et déclinaison opérationnelle, précisant pour chaque choix développé le segment visé et les perspectives de rentabilité

VELISSIME

- Activité : restauration commerciale, livraison à vélo, dans des entreprises partenaires, de repas chauds, sains et variés
- Problématique : proposer des axes de développement du chiffre d'affaires de l'entreprise
- Points à développer plus particulièrement : définition des cibles, évolution du positionnement et de l'offre.

BIBOVINO

- Activité : caviste, spécialisé dans la vente de vins haut de gamme en Bag in Box
- Problématique : développement de l'activité.
- Points à développer plus particulièrement : diagnostic stratégique, positionnement, offre produit et services, développement des points de vente, implantation.

STATISTIQUES

Moyenne :	7,98
Note de la meilleure prestation:	18/20
Note la plus basse :	2/20
Ecart-type :	3,80

Répartition des notes :

0 à 5 non compris	13	27,6 %
5 à 8 non compris	17	36,2 %
8 à 10 non compris	7	14,9 %
10 à 12 non compris	3	6,4 %
12 à 15 non compris	5	10,6 %
Supérieur ou égal à 15	2	4,3 %
Nombre de candidats	47	

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

L'épreuve orale consiste en l'exploitation d'un cas réel et non, comme à l'écrit, en une dissertation sur un thème. Les bons candidats sont ceux qui parviennent à mettre en œuvre leurs connaissances dans une situation concrète. L'épreuve permet d'apprécier la capacité des candidats à réaliser cette articulation et leurs recul et maturité dans le domaine qu'ils sont appelés à enseigner.

Cette épreuve a pour objectif d'évaluer diverses compétences.

La première est la maîtrise du socle de connaissances en marketing. Il s'agit de puiser à bon escient dans un réservoir de connaissances pour répondre à une problématique donnée. La commission cherche évidemment à apprécier l'étendue et la solidité des savoirs mais surtout l'aptitude des candidats à les mobiliser de façon appropriée. Les connaissances relèvent de trois domaines :

- 1) Les principaux concepts, outils et approches du marketing
- 2) Une connaissance raisonnable des réalités et des pratiques professionnelles. Il s'agit de faire des propositions réalistes, de connaître les mécanismes des actions marketing, tant au plan juridique, économique que budgétaire. La commission n'attend pas des budgets de plan marketing à l'euro près mais souhaite que les actions proposées soient associées à des ordres de grandeur permettant d'apprécier leur faisabilité. Une proposition doit être concrète. Par exemple, beaucoup de candidats suggèrent de façon très floue de monter des « partenariats ». Si aucun détail n'est donné sur la nature des partenaires, les modalités contractuelles du partenariat, la forme juridique, ou encore la répartition des revenus éventuels, une telle proposition est sans valeur stratégique et opérationnelle ;
- 3) Méthodologies de traitement de l'information qualitative, les outils, tests et indicateurs statistiques couramment utilisés dans les études marketing.

La deuxième compétence attendue du candidat est sa capacité à réaliser un diagnostic, c'est-à-dire à s'approprier le contexte particulier de l'organisation présentée dans le cas. Dit autrement, les éléments qualitatifs ou quantitatifs fournis en annexe doivent être clairement cités et exploités. Il ne s'agit pas de paraphraser le contenu des annexes mais de se livrer à une interprétation fondée sur des concepts, des outils, de les relier à des connaissances marketing. Elle suppose impérativement des traitements appropriés des données qualitatives et quantitatives fournies.

Cette appropriation est, dans une certaine mesure, une interprétation, un choix d'orientation du cas. Le bon candidat conduit son diagnostic, **en sachant identifier parmi les éléments proposés, ceux qui sont réellement importants pour l'entreprise** ; il distingue ce

qui est essentiel de ce qui est accessoire. Il sait éventuellement - sans en abuser et remettre en cause le sujet proposé - identifier les éléments qui manquent ou qui lui paraissent insuffisamment fournis pour mener à bien un diagnostic pleinement satisfaisant.

Il est important que ce diagnostic soit mené en utilisant une grille d'analyse permettant une synthèse de laquelle découle une problématique claire, construite et argumentée. La problématique doit être envisagée comme une question que se poserait un manager marketing pour améliorer la situation de son entreprise. Le recours à des outils classiques de management stratégique comme la matrice SWOT, l'analyse PESTEL peut être pertinent mais ne s'impose pas en toute situation.

La troisième compétence évaluée chez le candidat est sa capacité à élaborer une préconisation **en relation avec le diagnostic et répondant à la problématique**. À cet égard, 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. Trop de candidats ne s'appuient pas de façon explicite sur les lignes force du diagnostic pour proposer une réponse au cas. Même si la réponse donnée est correcte, le processus déductif doit être expliqué lors de la présentation. Si elle est incohérente, elle laisse apparaître une faille dans les capacités d'analyse qui ne peut conduire qu'à une mauvaise appréciation du travail. Le jury souhaite rappeler que le traitement d'une étude de cas en marketing est avant tout un exercice de cohérence. La créativité dans les préconisations est souhaitée pour peu qu'elle s'appuie un raisonnement bâti sur des éléments du diagnostic. Par exemple, de trop nombreux candidats n'ont pas clairement identifié qu'un des cas proposés ne portait pas sur le groupe Auchan mais sur un magasin bien spécifié.

Par ailleurs, il est important de distinguer la stratégie marketing des préconisations correspondant à la mise en œuvre opérationnelle. La problématique du cas déclenche une réflexion sur des objectifs argumentés, qu'ils soient quantitatifs et/ou qualitatifs. Il est attendu du candidat qu'il établisse une ou plusieurs réponses stratégiques susceptibles de permettre d'atteindre ces objectifs. Le candidat choisit alors entre ces options, celle qui lui semble la plus adaptée et explique les choix opérationnels qu'elle implique. La capacité à identifier des alternatives stratégiques et à faire un choix parmi ces alternatives relève des missions du manager marketing. Trop peu de candidats font cet effort. L'immense majorité s'engage sur une solution stratégique unique (voire directement sur des recommandations opérationnelles). Il est rappelé que pour peu que le cas s'y prête, les outils classiques d'aide à la décision stratégique comme la matrice d'Ansoff ou le modèle Océan Bleu / Océan Rouge peuvent être précieux pour accompagner cette réflexion.

Cela étant, les candidats doivent au final s'engager sur une préconisation stratégique après avoir justifié ce choix. Les préconisations opérationnelles complètent mais, en aucun cas, ne se substituent à l'orientation stratégique.

L'entretien avec le jury, qui suit l'exposé du candidat, a pour objectif de lui permettre de montrer ses compétences et sa capacité à comprendre les questions et à y répondre. Le diagnostic ou la solution proposée peuvent alors être approfondis, précisés. C'est aussi l'occasion pour le candidat de convaincre sur son niveau de connaissances, marketing notamment. Le candidat doit s'efforcer de l'aborder avec un comportement professionnel et constructif ce qui signifie écoute, ouverture et assertivité.

Écoute, parce que le candidat qui n'avait pas identifié toutes les implications du cas, peut, s'il voit où le jury l'amène, y trouver le moyen de démontrer des compétences qu'il n'avait pas su mettre en avant pendant son exposé. Mieux vaut donc bien avoir compris le sens de la question et avoir bien réfléchi à la réponse. Ouverture, car le bon candidat sait reconnaître ses erreurs et admettre ses lacunes, et de proposer des solutions alternatives acceptables. Assertivité, car s'il faut savoir reconnaître ses erreurs, il est également bon de savoir défendre ses solutions et argumenter sur leurs avantages et leurs inconvénients.

SUR LA FORME

Depuis l'année dernière, les candidats ont la possibilité d'utiliser un ordinateur personnel et de produire une présentation numérique convertie au format PDF pour l'exposé. L'ensemble des candidats a saisi cette possibilité. Si cela ne change en aucune façon les disparités sur le fond, cette solution permet aux candidats de s'appuyer sur un support mieux construit et plus lisible. Les présentations gagnent en fluidité. Certains candidats semblent, pour gagner du temps, préparer à l'avance des architectures de présentation, des grilles, des modèles. Le jury a constaté que cette tactique amenait souvent les candidats à plaquer des connaissances sans rapport avec le cas proposé, et les desservait.

Il est bon de rappeler, même si peu de candidats tombent dans cet écueil, que le visuel ne doit servir qu'à présenter le plan, à soutenir l'argumentation, à illustrer un propos, à schématiser une démarche ou à valoriser un choix. Il ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale.

Le temps d'exposé est bien maîtrisé par la plupart des candidats et la limite de 40 minutes d'exposé est respectée. Si dans l'ensemble, les exposés sont structurés, il est essentiel de mettre en exergue une progression du raisonnement. Les titres qui doivent être formulés comme des éléments de réponse à la problématique doivent évoquer cette progression.

Dans l'ensemble, les candidats maîtrisent leur stress. Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et une expression fluide sont les principales qualités attendues. Un bon

contact visuel avec le jury est également indispensable pour créer une communication empathique.

Pour conclure, l'épreuve orale en marketing requiert des qualités et des compétences spécifiques. Cela peut expliquer des différences de notes importantes entre l'écrit et l'oral. La distribution des notes à l'oral cette année révèle toujours de fortes disparités mais qui tendent à s'amenuiser. L'écart-type des notes est ainsi significativement en baisse. Deux explications sont possibles :

- une préparation plus approfondie et plus professionnelle de l'épreuve qui permet, même en cas de fortes difficultés à traiter le cas, de ne pas obtenir une note trop faible. Certains parviennent ainsi à dépasser l'approche théorique de la discipline. Cette tendance est fortement encouragée par le jury ;

- une tendance à la standardisation du propos qui donne parfois l'impression d'observer les mêmes stratégies de résolution du cas, quel que soit le sujet et conduit à des solutions communes, souvent mal adaptées. Le jury souhaite rappeler que chaque sujet est différent, ce par volonté de tester la capacité des candidats à s'adapter, à être créatifs dans des situations variées. Moins de candidats ont brillé cette année à l'épreuve orale, peut-être par crainte de s'éloigner d'un chemin balisé. Une certaine prise de risque est parfois nécessaire pour sortir du lot.

L'histoire

Journaliste de profession, Sophie Chavanne a pu constater à quel point il est difficile de se restaurer sain, équilibré, chaud, nourrissant, sans se ruiner, le midi, si on n'a pas accès, sur ou à proximité de son lieu de travail à un restaurant d'entreprise. De ce constat, de l'exemple des « dabbawalas » (à Bombay, ces porteurs de gamelle à vélo livrent aux travailleurs des plats préparés par leur femme dans la matinée), naît, en 2010, l'idée de Vélessime, la « cantine itinérante des entreprises qui n'ont pas de cantine » : des vélos à remorque visitent, tous les midis, leurs entreprises partenaires pour proposer à leurs salariés des plats savoureux et sains à prix raisonnable.

Portée par l'incubateur d'HEC, elle lance l'activité en 2010 avec Christophe Cerpain (parti, depuis, sur un projet personnel). Capital : 9604 €. En 2012, elle remporte le deuxième prix des « Espoirs de l'économie » organisé par l'antenne des Hauts-de-Seine de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris (CCIP 92), le « Grand Prix Business Angels de la Création » en 2014 et procède en 2015 à une levée de fonds de 300 000 € pour accélérer son développement, notamment en finançant deux nouveaux centres de livraison.

320 000 € de CA la première année, 1 250 000 € en 2015, l'entreprise a su grandir en restant à taille humaine ; l'équipe compte maintenant 9 personnes avec la récente embauche d'Aurélien, chargé du développement commercial, et 28 cyclo-vendeurs.

Le concept

Vélessime veut « apporter aux salariés, au pied de leur bureau et à vélo, un déjeuner sain et chaud, avec des menus qui changent tout le temps. »



- **apporter aux salariés, au pied de leur bureau** : chaque jour, à heure fixe, un cyclo-vendeur vient avec son triporteur dans une entreprise partenaire ;

- **à vélo** : Vélissime milite pour une solution écologique : livraison à vélo (à assistance électrique – un vélo chargé, avec sa remorque, pèse près de 150kg), emballages sans phtalate ni bisphénol, sacs compostables, produits cultivés à proximité ;
- **un déjeuner sain et chaud** : les plats, équilibrés en protéines, légumes et féculents, sont préparés la veille dans des cuisines indépendantes sur la base de recettes établies par Vélissime (250 en stock !), et conditionnés en ultra-frais, sans conservateur ni additif, livrés le matin et vendus le jour même ;
- **avec des menus qui changent tout le temps** : la rotation est d'un mois pour les menus.

Vélissime se révèle ainsi être un modèle hybride de restauration commerciale, un nouveau segment parmi les circuits de vente alternatifs, plus proche du libre-service, voire du restaurant d'entreprise (sans l'infrastructure sur place) que de la restauration rapide (repas équilibré, pas de consommation « sur le pouce ») ou de la restauration livrée (offre limitée, choix au dernier moment).

Chaque jour, en précommande sur le site Internet avant 11h (pour être assuré d'avoir le plat que l'on veut) ou en achat direct (dans la limite des stocks disponibles) auprès du cyclo-point de vente :

- 1 entrée,
- 3 plats au choix (min 350g),
- 2 desserts au choix,

en formule (entrée + plat + dessert = 11,90 € ; entrée ou dessert + plat = 10,90 €) ou hors formule (entrée = 2,80 €, plat = 8,90 €, dessert = 2,80 €).

Entrée

Tartare de betteraves et concombres et carpaccio de tofu mariné

Hors formule : 2,80 €



Plat

Colin aux légumes, sauce olives basilic et riz basmati

Hors formule : 8,90 €



Plat

Salade Jardin : haricots verts, carottes, boulgour, jambon, fèves, amandes

Hors formule : 8,90 €



Plat

Parmentier de boeuf et de petits légumes au thym

Hors formule : 8,90 €



Dessert du jour

Tarte lemon curd

Hors formule : 2,80 €



Dessert du jour

Le fromage du moment (mercredi)

Hors formule : 2,80 €



Les 28 vélos de Vélissime livrent, pour l'instant exclusivement dans l'ouest parisien, entre 500 et 550 repas par jour dans 55 entreprises partenaires (Vélissime ne vend pas sur la voie publique, les autorisations pour le faire étant rares et difficiles à obtenir) dont environ 1/3 sont « ouvertes » (laissant des clients extérieurs acheter dans leurs locaux).

La qualité des produits utilisés, conjuguée à la nécessité de pratiquer des prix serrés pour rester compétitif, fait que la marge brute est très réduite : 30% seulement, pour des frais de structure importants.

Les outils marketing de Vélissime

Vélissime n'a pas de carte de fidélité, pas de logiciel de GRC, communique peu, et son site Internet, s'il permet la réservation du repas, n'autorise pas le paiement en ligne !

« Notre communication, c'est le cyclo-vendeur qui s'en charge, a coutume de dire Gueric de Rénacle, l'actuel directeur général de l'entreprise, car le relationnel qu'il parvient à créer vaut toutes les publicités ! » Vélissime propose néanmoins l'abonnement à une newsletter (menus, actualités, conseils nutritionnels), un flyer hebdomadaire présentant les menus remis aux clients et un site Internet plutôt « vitrine » (mais qui peut évoluer), même s'il permet de réserver son repas.

À partir de vos connaissances, de votre analyse, et en vous appuyant sur la documentation fournie, vous aiderez Vélissime à développer une stratégie permettant le développement du CA de l'entreprise, en faisant des propositions argumentées, notamment en termes de cible(s) et d'offre(s). Vous indiquerez clairement les informations manquantes susceptibles de permettre un choix éclairé et proposerez des actions à mettre en œuvre pour les obtenir.

Annexe 1 : La restauration lors de la pause déjeuner

Type de restauration		En % du nombre de repas du midi, en semaine	Échelle de prix (75% des observations)
Restauration commerciale	Restauration avec service à table (restaurants, brasseries...)	9,7%	12,50 € – 45 €
	Restauration rapide, sur place ou à emporter (fast foods, snacks, sandwicheries, friteries, kebabs, sushis pizzas, pâtes...)	9,2%	5,80 € – 12,50 €
	Restauration rapide livrée (plats cuisinés livrés à domicile)	6,2%	18 € – 26 €
	Restauration en libre-service (cafétéria...)	5,6%	8,40 € – 12,50
	Circuits de vente alternatifs (boulangeries, traiteurs, GMS, cafés, commerces ambulants, distributeurs automatiques...)	14,4%	4,60 € – 12,50 €
Restauration collective	Restaurants d'entreprises	8,2%	3,90 € – 7,40 €
Restauration fait maison	« Gamelle »	9,3%	coût : 2,30 € – 5,20 €
Restauration autre	Trains, avions, stations-service...	8,7%	nc
Restauration à domicile	Domicile ou chez des amis	28,7%	nc

Sources diverses, notamment CHD Expert et Girafoodservice

Annexe 2 : Restauration Hors Domicile (RHD) : évolutions et mutations

Les raisons du transfert vers le Hors Domicile (2008/1980)	
Progression du taux d'activité des femmes	La féminisation de l'activité a pour conséquence un temps alloué aux repas réduit et des modalités de préparation et de consommation simplifiées. La restauration hors domicile doit aussi s'adapter à la féminisation de sa clientèle qui recherche plus la qualité que la quantité dans ses repas.
Allongement du temps de déplacement	La durée du trajet domicile/travail est passé de 28mn à 47mn. Cet allongement rend parfois impossible le retour chez soi à midi et se traduit, en tout état de cause, par une baisse du temps alloué à l'alimentation.
Concentration des emplois	Les 10 premières aires urbaines sont passées de 27 à 40% des emplois, avec pour conséquence le développement de zones commerciales incluant des solutions de restauration à proximité des lieux de travail.
Tertiarisation de la société	Les emplois tertiaires ont progressé de 25% et les emplois industriels chuté de 35%, entraînant un moindre accès à une « cantine » d'entreprise et la nécessité de développer des solutions de restauration alternatives.

Les mutations de la RHD (2008/2004)	
On mange moins cher	Le prix moyen d'un repas a diminué de 40% ; les formules économiques (moins de 8 €) ont gagné 3 points de part de marché au détriment des formules moyennes (de 12 à 30 €) dont la part régresse d'environ 1% par an. Le nombre de Français pour lequel le prix est l'un des critères de sélection lors du choix d'un restaurant est passé de 30% à 43%.
On mange plus fonctionnel	Le repas du midi est de moins en moins considéré comme une pause, et de plus en plus comme une obligation de se nourrir. Un quart seulement des consommateurs choisit une formule entrée/plat/dessert le midi ; les déjeuners sont très majoritairement (87%) pris sans entrée. De plus en plus de consommateurs déjeunent en se déplaçant : le nomadisme a gagné 2 points et le snacking 4 points de part de marché.
On mange plus vite	Le temps passé dans un lieu de restauration est perçu comme perdu : le temps moyen d'un repas est passé de 37 minutes à 33 minute.
On mange mieux	Sensibilisé à l'équilibre alimentaire par les messages nutritionnels, le consommateur culpabilise, surveille son alimentation et aspire à manger mieux. Il aspire à une consommation éthique et responsable.

Synthèse Insa/CCI Rennes, à partir de Girafoodservice

Annexe 5 : De nouveaux moments de consommation

Brunchs, goûters, nouveau créneau des afterworks... Le temps des repas est toujours plus fractionné. Tous les segments de la restauration proposent des concepts et des formules adaptés pour ceux qui préfèrent sortir du schéma traditionnel de nos trois repas quotidiens.

[...] « *Nos habitudes sont encore centrées sur le petit déjeuner, le déjeuner et le dîner, mais nous mangeons de plus en plus en dehors de ces heures de repas, donc moins pendant les repas traditionnels. Il y a dix ans de cela, les restaurateurs réalisaient 80% de leur chiffre d'affaires avec les déjeuners. En 2013, ce pourcentage était déjà tombé à 65-68%* », commente Bernard Boutboul, de Gira Conseil. « *De la même façon, vers 1975, la durée moyenne du déjeuner et du dîner confondus était évaluée à 1 heure et 38 minutes. Aujourd'hui, nous en sommes à 31 minutes* » [...]

De son côté, Isabelle Guimard, dirigeante du cabinet de conseil en management Labor Action, souligne la différence entre les moments de consommation et les occasions de consommation : « *L'attachement aux trois temps traditionnels du repas que sont le petit déjeuner, le déjeuner et le dîner reste une spécificité française*, explique-t-elle. *D'ailleurs, il ne s'agit pas de repas fonctionnels, mais de moments de convivialité et de plaisir.* » [...]

« *L'évolution de la restauration en France subit une vraie révolution*, commente Olivier Schram, de PH Partners. [...] *Reste que la restauration dans notre pays demeure toujours assez concentrée autour des traditionnels petit déjeuner et déjeuner, avec tout de même une tendance forte pour le goûter.* [...] »

L'enjeu des nouveaux créneaux

Il semble lointain le temps du « Jamais entre les repas ! ». Maturation du marché oblige, l'offre s'est diversifiée et structurée : formules petits déjeuners, pauses salées ou sucrées, goûter, tea-time, repas sur place ou à emporter... Ces créneaux sont devenus un véritable enjeu stratégique pour le snacking. Selon NPD Group, 20% des visites ont lieu entre 6 heures et 11 heures, et 14% sur le créneau 16 heures-18 heures. Message reçu par [...] les nutritionnistes et diététiciens qui recommandaient jusqu'alors de ne pas manger entre les repas, et dont le discours a bien évolué. « [...] *On commence à admettre qu'un actif peut compléter son alimentation quotidienne par des collations du type un jus de fruits ou des céréales* », note Olivier Schram. Sans que cela soit considéré comme de mauvaises habitudes alimentaires ou comme un déséquilibre nutritionnel. « *L'étalement des prises alimentaires, autrement dit la multiplication des moments où l'on mange, présente plusieurs avantages*, affirme Olivier Schram. *D'une part, ce business est profitable pour les professionnels, d'autre part il permet de réduire le stress du personnel.* [...] *Si l'offre est suffisamment évolutive,*

diversifiée vers le sucré, par exemple, il est possible de capter de nouveaux consommateurs pour ces nouveaux moments et de les optimiser. [...] »

Cinq breaks repas par jour

Signe des temps ? Sans doute. C'est à la composition plus légère de nos déjeuners que Bernard Boutboul, directeur général du cabinet Gira Conseil, attribue l'émergence de nouveaux moments pour nous nourrir. « Nous avons recensé cinq plages horaires, explique-t-il. La multiplication de ces moments paraît correspondre à l'émergence de temps que l'on pourrait qualifier de compensatoires. Comme l'en-cas du matin, qui s'affirme et intervient entre 9 heures et 11 heures afin de compléter un petit déjeuner souvent trop léger. C'est aussi le cas de la pause sucrée du milieu de l'après-midi, constituée de biscuits ou de barres chocolatées : elle est de plus en plus courante et vient compenser un déjeuner où le traditionnel entrée-plat-dessert a été supplanté par des formules simplifiées, entrée-plat ou plat-dessert. Quand ce n'est pas plat tout court. »

Une « simplification » désormais très répandue : « Aujourd'hui, seuls 13% des repas pris à l'extérieur sont constitués d'une formule complète. Cela s'explique par la règle du trois fois trop : trop long, trop riche, trop cher. D'où la généralisation du petit creux au milieu de l'après-midi. »

Source : Néorestauration

Annexe 6 : Déjeuner type du Français



En moyenne, les Français dépensent 8,60 € pour un déjeuner à l'extérieur (chiffres cumulés sur les douze derniers mois à fin juin 2014). Cette dépense varie forcément selon le circuit

choisi : seulement 6 € pour la restauration rapide et 14 € pour un repas dans un restaurant classique.

44% des Français déclarent déjeuner à l'extérieur pour des raisons purement pratiques (j'étais à l'extérieur, j'étais pressé, j'avais faim / soif), le critère social ou de convivialité n'arrivant qu'en seconde place, cité par 32% des répondants (repas/sortie avec des amis, famille, en couple, repas professionnel...). Si l'on se penche sur la restauration à table uniquement, la convivialité demeure le critère de visite prépondérant lors du déjeuner, cité par 61% des répondants. Enfin, l'arbitrage entre la restauration rapide ou la restauration à table se fait en fonction du temps disponible pour manger et si le convive est seul ou accompagné. En toute logique, 32% des visites en restauration rapide au déjeuner sont effectuées par des adultes seuls contre seulement 8% des visites dans les établissements de restauration à table. *« Les adultes seuls représentent une cible intéressante pour les établissements de restauration rapide »* note Maria Bertoch *« ils sont de plus en plus nombreux à sortir du circuit des cantines d'entreprise pour consommer en restauration commerciale et combiner leur pause déjeuner avec des courses ou d'autres activités personnelles. »*

Source: NPD Group

Annexe 7 : État du marché et enjeux de la restauration rapide

Tendances des consommateurs

Les français sont de plus en plus exigeants au restaurant. Durant la pause déjeuner en semaine, par exemple, la rapidité du service est cruciale pour les consommateurs, mais ils ne sont pas non plus prêts à faire des compromis sur la qualité ou sur le prix de l'addition.

Les Français portent également une attention croissante à leur alimentation et ils recherchent des valeurs sûres, authentiques et saines. Ils se préoccupent de leur santé et ils ont des demandes de plus en plus précises comme les régimes sans gluten, végétariens ou sans sel, par exemple. Ils sont de plus en plus informés et imposent une traçabilité totale, des circuits de plus en plus courts et une qualité attestée des ingrédients utilisés dans leurs plats.

Tendances en restauration rapide

La restauration rapide est un secteur très innovant qui doit faire face à la pression concurrentielle via des recettes toujours plus élaborées avec des produits de qualité et plus sains (frais, bio, du terroir...), une offre variée et renouvelée, des lieux design et modernes, et une stratégie-prix conditionnée et multiple !

[...] La restauration rapide est un laboratoire fantastique de tendances qui va devoir s'exprimer et se développer également autour des nouvelles technologies et des réseaux sociaux. Les tablettes et les téléphones vont également être de plus présents dans les usages en restauration rapide du côté des consommateurs qui l'utiliseront comme une arme de

prise de parole ou de commande. Ou du côté de l'opérateur qui va exploiter les nouvelles technologies pour apprendre à vraiment communiquer ou à faciliter son quotidien.

Source : CHD Expert

Annexe 8 : Importance des critères : déjeuner en Vente à emporter

La propreté et l'hygiène de l'établissement	88%
La qualité des propositions	83%
Les prix pratiqués	81%
La variété des propositions	77%
La présence de plusieurs menus avec plusieurs prix	73%
La présence d'une offre fait maison	70%
La possibilité de sélectionner une denrée complémentaire à mon plat principal	65%
L'originalité des plats	67%
La présence de mes boissons préférées	61%
La teneur en calories des denrées disponibles	53%
La présence d'une recette bio	44%
La présence de recettes végétariennes	36%
La présence de recettes sans gluten/sans lactose	36%

Source : CHD Expert

Annexe 9 : Enquête Vélissime

Vélissime a fait réaliser par un cabinet indépendant, en septembre 2015, une enquête auprès de l'ensemble des 200 clients de 10 entreprises partenaires afin de « *comprendre ce qu'est une pause déjeuner dans l'esprit du salarié et de mieux connaître ses clients* ». Les cyclo-vendeurs étaient chargés de remettre un questionnaire auto-administré au client en même temps que leur repas, questionnaire qu'ils lui rendaient une fois rempli. C'est donc bien l'ensemble des clients qui, jour après jour, pendant une semaine, a répondu au questionnaire.

Des entretiens ont été ensuite conduits par le cabinet d'étude avec 25 clients afin de mesurer certains aspects plus qualitatifs de leur relation avec l'entreprise.

Enfin, les directeurs RH des entreprises partenaires ont donné les informations nécessaires au chiffrage des profils identifiés dans l'enquête.

Les 10 entreprises retenues sont représentatives de la diversité des partenaires de Vélissime et les données récoltées peuvent être considérées comme fiables.

Les principaux résultats de cette étude vous sont communiqués ci-après. Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises ont été remplacés par leurs seules deux premières lettres.

Tab.1

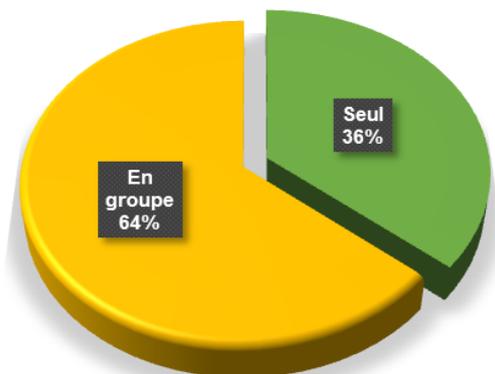
	Pénétration de Vélissime										
Entreprise avec/sans lieu de restauration	Ma.	Nu.	Pr.	Co.	Br.	Pe.	Na.	Ve.	KP.	Lo.	Total
Effectif de l'entreprise	95	132	139	254	270	305	310	345	392	458	2700
Nombre de clients Vélissime	5	8	32	16	13	60	11	15	20	20	200
Nombre d'actes d'achat hebdomadaires	14	22	76	44	23	131	32	39	55	44	480

Les 200 clients des 10 entreprises partenaires ont été classés par ordre croissant de nombre d'actes d'achat dans la semaine et répartis en déciles.

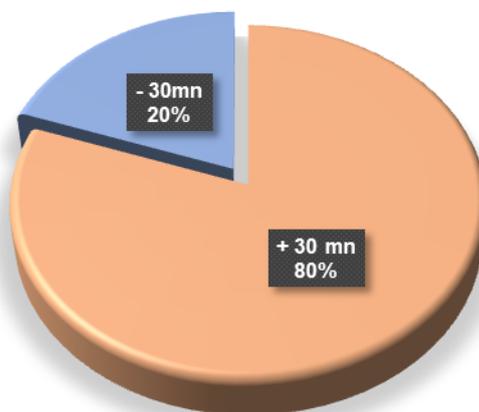
Tab.2

	Répartition des ventes										Total
Nombre de clients Vélissime	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200
Nombre d'acte d'achat hebdomadaires	20	20	20	20	40	57	60	74	80	89	480

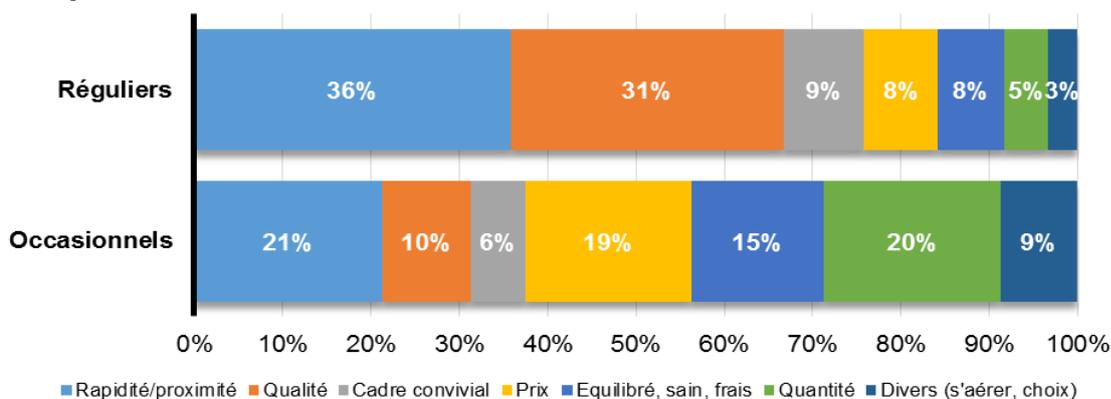
Graph.1 Mode de consommation



Graph.2 Temps disponible



Graph.3 Critères de choix d'un mode de restauration



NB : on appelle « consommateur régulier », chez Vélissime, tout client qui, au cours de la semaine, réalise plus d'un achat, et « consommateur occasionnel », tout client qui, au cours de la semaine, ne réalise qu'un seul achat.

Contributions au χ^2 signées	Consommateurs réguliers	Consommateurs occasionnels
Rapidité/proximité	+ 4,2%	- 6,3%
Qualité	+ 11,5%	- 17,2%
Équilibré, sain, frais	+ 0,6%	- 0,9%
Cadre convivial	- 5,2%	+ 7,7%
Prix	- 3,2%	+ 4,8%
Quantité	- 12,2%	+ 18,2%
Divers (s'aérer, choix)	- 3,2%	+ 4,8%

χ^2 total = 32,3

Au seuil de 95%, $\chi^2_6 = 12,592$

Tab.3

7 segments de consommateurs								
Segments identifiés	Consommateurs réguliers		Consommateurs occasionnels		Non consommateurs		Poids dans l'échantillon	Poids dans la population
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%		
<i>1.Body balanced</i>	66	55,0%	8	10,0%	339	13,6%	37,0%	15,3%
<i>2.Casual executive</i>	27	22,5%	17	21,3%	434	17,4%	22,0%	17,7%
<i>3.Mister Moneypenny</i>	1	0,8%	31	38,8%	477	19,1%	16,0%	18,9%
<i>4.Full Monty</i>	7	5,8%	12	15,0%	467	18,7%	9,5%	18,0%
<i>5.Epicure follower</i>	15	12,5%	2	2,5%	350	14,0%	8,5%	13,6%
<i>6.Power leader</i>	2	1,7%	7	8,8%	272	10,9%	4,5%	10,4%
<i>7.Express fooder</i>	2	1,7%	3	3,8%	161	6,4%	2,5%	6,1%
	120	100%	80	100%	2500	100%	100%	100%

Tab.4

	Description des segments							
	Perception		Caractéristiques sociodémographiques				Lieu(x) de restauration principal	Attentes
	évaluation équilibre	Vélocité	sexe	âge	statut	revenus		
1. <i>Body balanced</i>	😊😊	😊😊	Femme (72%)	30 à 50ans	agent de maîtrise ou cadre	moyens	gamelle	Recherchent une alimentation équilibrée (ligne, santé, bien-être). Déjeunent au moins 2 fois par semaine devant leur ordinateur. Gourmandes, ont besoin de varier les plaisirs.
2. <i>Casual executive</i>	😊	😊	Homme (55%)	plus de 40 ans	cadre supérieur	élevés	food truck	Attentifs à leur ligne. Recherchent une alimentation saine et équilibrée. Économistes de leur temps, sans toutefois être pressés.
3. <i>Mister Money Penny</i>	😊	😊	Femme (52%)	plus de 30 ans	employé ou agent de maîtrise	faibles	boulangerie et GMS	Ne dépensent pas plus que ce que leur ticket restaurant ² leur permet pour déjeuner.
4. <i>Full Monty</i>	😞	😊	Homme (83%)	plus de 30 ans	agent de maîtrise ou cadre	moyens	cafeteria, cantine	Ont toujours peur de ne pas être rassasiés. Privilégient la quantité sur la qualité bien qu'ils aimeraient rééquilibrer leur alimentation ; ils trouvent les

² Ticket restaurant : l'octroi de titres restaurant aux salariés est une façon, pour l'employeur, de s'acquitter de son obligation de fournir à son personnel un local de restauration, en le remplaçant par le financement d'une partie du repas dans un lieu adapté. La valeur faciale du titre est, le plus souvent, de 8,90 €.

								portions de Vélissime « trop light ».
5.Epicure follower	😊😊	😊	Homme (53%)	plus de 40 ans	cadre	moyens ou élevés	brasserie	Prennent leur temps pour déjeuner. La pause méridienne leur sert à s'aérer, à sortir du cadre de travail. Recherchent une ambiance conviviale et le goût des aliments.
6.Power leader	😞	😊	Homme (77%)	plus de 40 ans	cadre supérieur ou dirigeant	élevés	restaurant	La pause déjeuner est un moment pour faire des affaires (repas d'affaires).
7.Express fooder	😞	😞	Homme (60%)	moins de 30 ans	employé ou cadre débutant	faibles ou moyens	fastfood, kebab	N'attachent aucune importance à ce qu'il mange pourvu que ce soit rapide et que ça comble leur faim.

PISTES DE REFLEXION

Il s'agit d'une problématique classique de développement. Sont clairement attendues une proposition stratégique et des mises en œuvre opérationnelles s'appuyant sur un diagnostic des caractéristiques du marché.

Ce cas laisse diverses options possibles pour peu qu'elles soient justifiées. Il suppose une analyse rigoureuse des annexes et en particulier une interprétation des données issues de l'enquête conduite par Velissime. L'interprétation du χ^2 est intéressante dans la mesure où elle permet de comparer les attentes entre consommateurs réguliers et occasionnels. Peu de candidats s'y sont essayés ou de manière erronée.

Les annexes 1 à 8 permettent de poser les caractéristiques du marché et les attentes des consommateurs qui doivent être ensuite mobilisées pour justifier des choix de cible et d'offre.

La première cible de Vélissime est constituée par les entreprises elles-mêmes qui, avant d'envisager de vendre aux salariés, doivent accepter la venue d'un cyclo-vendeur.

On peut se poser la question des caractéristiques des entreprises à prospecter.

L'exploitation de l'annexe 9 donne l'occasion de s'interroger sur le lien entre la taille de l'entreprise partenaire et le nombre de clients ou le nombre de repas.

Entreprise avec/sans lieu de restauration	Ma.	Nu.	Pr.	Co.	Br.	Pe.	Na.	Ve.	KP.	Lo.	Total
Effectif de l'entreprise	95	132	139	254	270	305	310	345	392	458	2700
Nombre de clients Vélissime	5	8	32	16	13	60	11	15	20	20	200
Nombre d'actes d'achat hebdomadaires	14	22	76	44	23	131	32	39	55	44	480
taux pénétration clients	5,3%	6,1%	23,0 %	6,3%	4,8%	19,7 %	3,5%	4,3%	5,1%	4,4%	7,4%
Nb moyen ventes/client	2,8	2,8	2,4	2,8	1,8	2,2	2,9	2,6	2,8	2,2	2,4
Nb moy ventes/sal	0,1	0,2	0,5	0,2	0,1	0,4	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2

Le coefficient de corrélation faible (0,2 | 0,21) semble indiquer l'absence de lien entre la taille de l'entreprise et le nombre de clients ou le nombre de repas. Toutefois, le coefficient s'améliore nettement (0,91 | 0,81) si on ne prend pas en compte les deux valeurs atypiques (Pr. et Pe. -taux de pénétration anormalement élevés sur lesquels il convient de s'interroger). Il y a donc un lien entre taille et ventes ce qui est important si l'on décide de prospecter. On doit aussi remarquer que ce sont presque systématiquement les entreprises qui offrent un espace de restauration qui ont le plus fort taux de pénétration (sauf KP. et Lo.)

On a posé la question de la taille ; elle n'explique pas tout. Une idée intéressante semble aussi être de visiter des entreprises disposant d'un local pour le déjeuner. Une concurrence faible sur le secteur paraît être un atout.

Indépendamment de cet aspect, on peut aussi réfléchir aux services que Vélissime peut proposer à ses partenaires : petit déjeuner, repas de groupes (lors de réunions).

Par ailleurs, les « nouveaux moments de restauration » sont autant de services que Vélissime peut commercialiser : corbeilles de fruits ou autres (biscuits, barres chocolatées cités dans l'annexe 5). Impossible, pour des raisons de coût d'envoyer un vélo sur ces moments ; ce sont les entreprises qui doivent commander et « offrir » des moments de détente à leurs salariés.

En B2C, le choix des segments résulte de l'analyse des tableaux 3 et 4 de l'annexe 9

- Body balanced : il semble difficile de faire mieux (18% de pénétration, essentiellement en réguliers) ;
- Casual executive : segment important, pénétration de 9% mais on peut essayer de transformer des occasionnels en réguliers ; problème : qu'offrir de plus ?
- Mister Money Penny : segment attractif (le plus important), pénétration de 6%, presque exclusivement en occasionnels ; difficile de faire mieux compte tenu de la motivation principale, le prix ;
- Full Monty : segment important (18%), faiblement pénétré (4%) ; on peut essayer une meilleure pénétration en offrant des « achats complémentaires » à faible prix ou une formule « portion généreuse » (une fois par semaine ?) ; risque alors de voir certains partager à deux au détriment de deux achats (en offrir plus, mais pas trop quand même) ;
- Epicure follower : segment non négligeable (13,6%), pénétration faible (4,6%), bonne perception de Vélissime et de son offre ; la difficulté vient de ce qu'ils utilisent la pause déjeuner pour sortir ; travail sur le packaging (box) facilitant le nomadisme ?
- Power leader : faible pénétration (3%), pas d'attrait particulier pour Vélissime et son offre, va au restaurant pour des repas d'affaires ; ne rien essayer ;
- Express fooder : segment peu intéressant (6,1% des salariés), peu pénétré (3%), qui n'apprécie ni Vélissime ni son offre et dont les attentes ne correspondent pas à ce que propose l'entreprise ; ne rien essayer.

L'offre peut évoluer vers des propositions non ciblées par rapports aux segments :

- Plats non chauds (ex. salades) parce qu'une grande partie des clients est pressée ;
- Plats à partager (ex. tapas).
-

Il est important d'interroger la viabilité du modèle économique de Vélissime dont la marge brute est réduite avant toute préconisation.

CONSEILS AUX CANDIDATS

En résumé, les critères d'évaluation de la prestation orale du candidat sont :

- la pertinence du diagnostic par rapport à la situation proposée,
- la cohérence des alternatives stratégiques par rapport au diagnostic,
- la justification des choix stratégiques effectués,
- le réalisme et la cohérence des recommandations opérationnelles.

Durant sa prestation, le candidat doit mobiliser les concepts méthodologiques et les références adéquats. La maîtrise des outils quantitatifs, comptables, et d'analyse financière est requise. Il ne doit pas à tout prix céder à la mode ou aux crédos ambiants avec des propositions ni appropriées, ni réalistes.

Naturellement, dans un concours de recrutement d'enseignants, les qualités de communication sont essentielles : structuration, écoute, conviction, réactivité et respect du temps imparti, gestion des supports de communication.

Si un aspect du sujet n'est pas familier au candidat, il peut, dans la phase de préparation, utiliser les ressources de la bibliothèque.

L'entraînement est essentiel. Il doit aller de pair avec l'acquisition d'une culture marketing et commerciale professionnelle, pour que soient mieux connues les pratiques marketing et les ordres de grandeur en situation réelle d'entreprise. Les grilles théoriques et les outils sont précieux pour gagner du temps et structurer le propos mais ils doivent être appliqués avec discernement selon le sujet du cas.

SUJETS

Deux sujets ont été proposés à la session 2016 portant sur :

- L'intégration des données financières
- Des solutions informatiques au service de l'imagerie médicale

STATISTIQUES

Huit candidats étaient admissibles. La moyenne des candidats présents est de 9,25/20 avec un écart-type de 4,6. Les notes vont de 4/20 à 18/20.

ANALYSE DU SUJET 1

Le sujet 1 est fondé sur la norme XBRL qui est une norme de transfert de données financières basée sur la syntaxe XML. Elle est utilisée pour le reporting financier des banques auprès de la BCE (Banque centrale européenne). Elle est support pour le transfert de données comptables (c'est-à-dire le compte de bilan, de résultats et des annexes).

Le sujet en quatre parties couvre les compétences attendues des candidats :

1. La première partie concerne l'intérêt de la normalisation dans l'analyse financière.
2. Dans la seconde partie, il est attendu une modélisation du processus de prêt.
3. La troisième partie, orientée réseau, permet une réflexion sur la sécurité des transactions XBRL.
4. Enfin une partie portait sur la programmation en utilisant un parser SAX.

ANALYSE DU SUJET 2

Le sujet 2 est basé sur le cas d'une entreprise indépendante, leader des solutions informatiques pour les services d'imagerie médicales publics et privés. Le contexte est celui d'un système d'information à données sensibles.

Il comporte quatre parties couvrant des domaines variés afin de permettre aux candidats de faire valoir au mieux leurs compétences.

La première partie concerne les données de santé, la gestion du système informatique (GSI), la politique de gestion et le management du risque. En pratique, les professionnels doivent prendre toutes précautions utiles pour empêcher que les données ne soient modifiées, effacées par erreur, ou que des tiers non autorisés aient accès au traitement. Le jury s'attend à un minimum de connaissances théoriques sur le sujet (loi CNIL et Godfrain), ce qui n'a pas toujours été le cas.

La deuxième partie orientée architecture réseau permet de développer des compétences réseau.

Il s'agit d'exposer une solution à la problématique engendrée par la mise en place d'un portail de diffusion des comptes rendus d'imagerie médicale. Les aspects architecture (serveurs, réseau) mais aussi logiciels et sécurité doivent être abordés. Certains candidats n'avaient pas les bases requises, même au niveau de la mise en place d'une simple DMZ, voire même la connaissance des logiciels à mettre en place pour la création d'un serveur Web sécurisé.

La troisième partie concerne la modélisation des données pour la prise de rendez-vous pour l'imagerie médicale. Un descriptif est fourni. Aucun formalisme n'est 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 maîtrisée, justifiée et argumentée.

La quatrième partie demande une implémentation permettant au candidat de montrer ses compétences en programmation objets au travers d'XML. Trop de candidats ont encore peu de recul en XML et certains ne maîtrisent pas la programmation objet.

COMMENTAIRES DU JURY

EXPOSE

Les sujets abordaient un ensemble assez large de domaines : le SI et la gestion du risque, le réseau, la modélisation de données ou des processus et la programmation objet / XML.

Il était demandé aux candidats de traiter explicitement chacun des dossiers ce qui implique une connaissance transversale de l'ensemble des domaines de l'option.

Il n'était pas demandé de lien avec un enseignement au niveau d'une STS.

ENTRETIEN

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.

Durant cette phase de l'épreuve les réponses du candidat doivent être directes et concises.

Il est parfois apparu durant l'entretien que le niveau des connaissances était insuffisant ou trop parcellaire. Même si un candidat enseigne une partie des domaines, le jury insiste sur le fait que l'épreuve demande une couverture complète du champ disciplinaire quant aux notions fondamentales.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve demande aux candidats d'être en mesure de couvrir l'ensemble des dossiers, 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 système informatique même si le candidat est souvent plus à l'aise dans l'un de ces champs en particulier.

La préparation à 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.

L'objet de l'agrégation n'est pas de détailler exagérément une technique ou un langage ou une méthode particulière mais de situer un problème avec rigueur et de le traiter à l'aide de concepts, méthodes et outils au choix du candidat.

Les candidats sont invités à faire une lecture complète du sujet avant de le résoudre, dans sa totalité dans la mesure du possible.

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 (ils ont à disposition un ordinateur avec vidéo projecteur). 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, se détachant de ses notes et 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.

Dans le domaine financier au sens large, l'absence de format standard de données financières nuit à l'intégration de la chaîne d'information entre les différents acteurs qu'ils soient internes ou externes. L'utilisation de formats électroniques de documents comme CSV, Excel, PDF, doc, ne permet pas une structuration suffisante des données et entraîne un travail manuel souvent lourd avant de pouvoir traiter les données.

Depuis quelques années, le langage XBRL s'impose au niveau international dans les comptes rendus d'informations financières. S'appuyant sur le langage XML, il permet de conserver le contexte des données, c'est-à-dire leur signification en même temps que leur valeur. Ce format permet de répondre aux besoins spécifiques des membres de la communauté financière au sens large : entreprises industrielles et commerciales, secteur bancaire, analystes financiers, régulateurs, auditeurs, institutions gouvernementales, bourses de valeurs.

Le langage XBRL a été retenu au niveau européen comme support pour produire les comptes rendus (*reporting*) des institutions bancaires auprès des organes de contrôle, qu'il s'agisse de conformité prudentiel spécifiée dans les règles Bale II (COREP) ou financières IFRS (FINREP).

Cette mise en place progressive du langage XBRL dans les échanges de comptes rendus financiers ne va pas sans poser la question de l'intégration des systèmes d'information des nombreux organismes concernés.

ANNEXES :

Annexe 1 : Introduction au langage XBRL

Annexe 2 : Structure générale du langage XBRL

Annexe 3 : Demande de prêt auprès d'une banque

Annexe 4 : L'interface SAX

Annexe 5 : Exemple de fichier XBRL instance

Partie 1

Répondez aux questions suivantes :

1.1 Quelle est la problématique de l'intégration des systèmes d'information

1.2 Quelles techniques, méthodes, modèles, architecture permettent l'intégration des systèmes informatiques ?

1.3 Quel est l'intérêt des normes telles que XBRL ?

Partie 2

Dans le secteur bancaire, une demande de prêt nécessite souvent, de la part de la banque, l'étude de la structure financière de l'entreprise qui fait la demande. Cette opération est encore très manuelle, l'annexe 3 décrit le processus type d'une telle demande.

2.1 En quoi l'usage du langage XBRL peut-il modifier ce processus ; quelles modifications dans le travail d'analyse financière cela entraîne-t-il ?

2.2 Faire le schéma de principe décrivant le nouveau processus de traitement de la demande de prêt.

Partie 3

Si le langage XBRL décrit très bien la structure de l'information échangée, il ne détermine en rien les moyens mis en œuvre pour permettre cet échange.

Pourtant, dans le contexte actuel, les processus d'automatisation doivent prendre en compte tous les outils techniques permettant cet échange de façon automatisée en intégrant :

- d'une part les standards permettant de faire communiquer les applications,
- d'autre part la communication sécurisée à travers des réseaux ouverts.

De plus, les échanges doivent pouvoir se faire de multiples façons de manière à éviter des phases de saisies ou d'envoi de documents. Il est donc possible que les échanges se fassent du client vers la banque, le client pouvant à la fois consulter son dossier et déposer des documents, voire utiliser des outils d'EDI. Mais il est également possible à une tierce partie comme un expert-comptable ou un cabinet d'audit, d'échanger de façon informatisée avec la banque à l'aide de ces mêmes outils d'EDI.

3.1 On vous demande afin de répondre à cette problématique de proposer, à l'aide d'un schéma, plusieurs solutions techniques permettant ces accès et échanges.

Ces accès quels qu'ils soient s'appuient sur des règles mises en place au niveau du dispositif d'entrée, routeur ou autre équipement d'accès.

3.2 Donnez de façon détaillée, l'ensemble des règles à mettre en place au niveau de ces équipements. Vous devrez justifier ces règles.

Partie 4

XBRL est un langage XML spécifique, il permet l'emploi de moyens ou outils de traitement associés à cette technologie. Afin d'exploiter les données XBRL, il est indispensable d'utiliser des techniques permettant une exploitation simple de ces données dans un tableur ou dans un fichier texte....

4.1 Parmi ces moyens il existe les API de programmation standard SAX, DOM (voire XSLT), quels sont leur intérêt, leurs différences et domaine d'emploi ?

On voudrait « parser » un fichier d'instances XBRL afin de créer un fichier texte avec les noms des éléments de la taxonomie incluse dans ce fichier d'instance (soit les éléments préfixés par tca-me dans l'exemple de l'annexe 5) : *ImmobilisationsCorporelles, Constructions....* ;

4.2 Présentez l'algorithme permettant ce traitement et utilisant l'API SAX (annexe 4)

Remarque : un nom par ligne, on ne s'occupera pas ici du problème des doublons sur les noms.

Annexe 1 - Introduction au langage XBRL

Depuis quelques années, une tendance de fond a été d'utiliser le format XML pour faciliter l'échange d'informations financières. S'appuyant sur ce format, le consortium *XBRL International* a élaboré le langage XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*) afin de répondre aux besoins spécifiques des membres de la communauté financière.

Réalisation

Parmi la liste des utilisations possibles, le langage XBRL peut être utilisé pour :

- Le reporting financier interne et externe de la société
- Le reporting réglementaire à destination des autorités financières, de la Banque de France et des organismes publics (ex : INSEE)
- Les déclarations fiscales à destination de la Direction Générale des Impôts
- Les demandes de prêt à destination des banques : analyse du risque de crédit
- L'échange d'informations entre les ministères et les institutions gouvernementales
- L'aide à la décision (Business Intelligence)

Schéma de principe du reporting XBRL

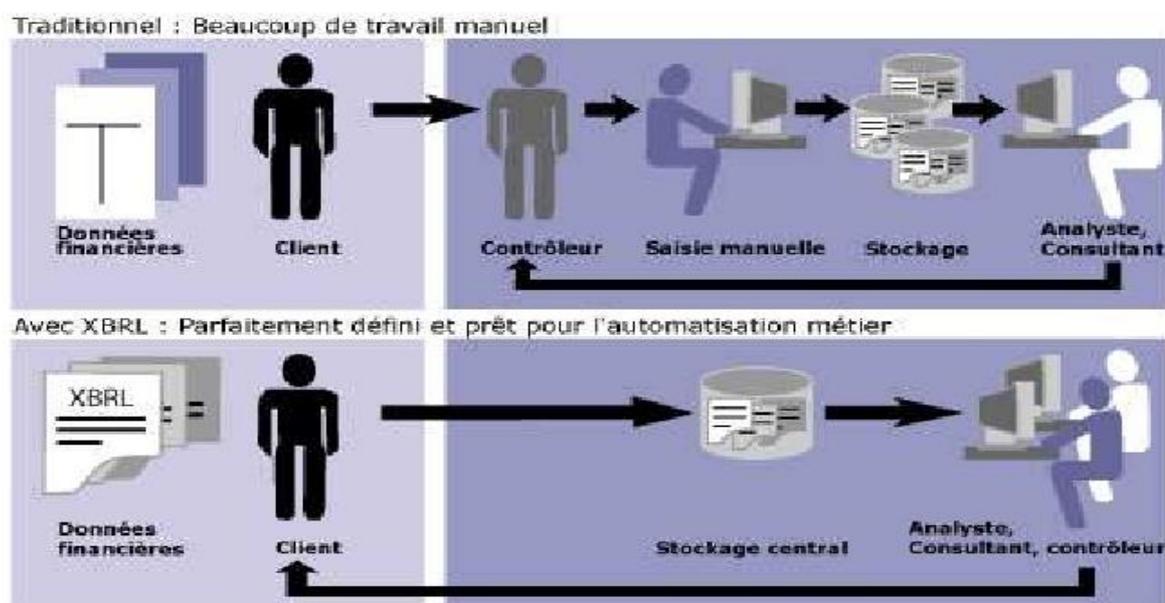


Figure 1 : le processus de reporting financier

Annexe 2 - Structure générale du langage XBRL

Éléments essentiels simplifiés

XBRL est constitué de 2 composants essentiels :

- une taxonomie qui décrit les informations financières élémentaires,
- des instances qui sont les informations pour une entité particulière selon une taxonomie

Pour l'épreuve de cas pratique on prend comme support la taxonomie « comptes annuels » qui correspond aux états : bilan, compte de résultat et annexes ainsi que des informations supplémentaires ;

elle définit environ 2000 informations élémentaires. Une instance de cette taxonomie sera par exemple constituée des comptes de l'entreprise Michelin au 31 décembre 2015.

1) Structure d'une taxonomie

Une taxonomie est définie dans un fichier texte qui respecte la structure d'un schéma XML où sont définis tous ses éléments. Voici un exemple de définition d'un élément de nom Constructions dans la taxonomie « comptes annuels »

```
<element id="tca-me_Constructions"
name="Constructions"
type="xbrli:monetaryItemType"
xbrli:balance="debit"
xbrli:periodType="instant"
/>
```

id : identificateur, nécessairement unique dans une taxonomie

name : nom de l'élément de la taxonomie, nécessairement unique dans une taxonomie // *ici correspond au poste constructions dans un bilan*

type : type de donnée, les données peuvent être de tout type : chaîne de caractères, nombre, etc. // *ici monétaire*

xbrli:balance : débit ou crédit // *ici débit*

xbrli:periodType : soit un instant donné, une période donnée, soit autre // *ici valeur à un instant donné*

2) Structure d'une instance

Une instance est un fichier XML qui reprend des éléments d'une taxonomie en attribuant une valeur à chaque item situé dans un contexte et pour une unité de mesure donnée.

Valeur

Chaque valeur est définie comme suit (extrait d'une instance « SATIM » au 31 décembre 2015 selon la taxonomie « comptes annuels ») :

```
<Constructions
id="Sheet_Actif_Cell_V19"
contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut"
decimals="0"
unitRef="EUR">4450000
</Constructions>
```

Constructions : nom de l'élément de la taxonomie // *correspond à l'élément Constructions de la taxonomie*

id : identificateur unique dans cette instance // *ici Sheet_Actif8cell8V19 dépend très fortement des outils utilisés*

contextRef : référence du contexte de la valeur (*voir explication ci-dessous*)

decimals : précision de la valeur // *ici valeur entière*

unitRef : référence à l'unité de mesure (*voir explication ci-dessous*)

4450000 : valeur de l'élément // *ici valeur de la construction dans le contexte I-Ctx-Dim_Actif_Brut en unité de mesure euros*

Contexte

Présent dans l'instance, l'attribut *context* précise dans quel contexte l'item prend sa valeur : il est défini comme suit (extrait d'une instance « SATIM » au 31 décembre 2015 selon la taxonomie « comptes annuels ») :

```
<context id="I-Ctx-Dim_Actif_Brut">
  <entity>
    <identifier scheme="nom">SATIM</identifier>
    <segment>
      <xbrldi:explicitMember dimension="tca-me:DimensionAxis">tca-
me:BrutMember</xbrldi:explicitMember>
    </segment>
  </entity>
  <period>
    <instant>2015-12-31</instant>
  </period>
</context>
```

Donc pour un élément donné il peut y avoir plusieurs valeurs selon différents contextes (par exemple valeur au 31/12/2015 et valeur au 31/12/2014)

id="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" : identifiant du contexte utilisé dans l'attribut contextRef d'un élément

entity : identifiant de l'entité généralement selon un scheme particulier (par exemple selon le code SIRET)

period : l'instant ou la période de la valeur // *ici valeur au 31 décembre 2015*

remarque : si c'est une période alors le format sera

```
<period>
  <startDate>2015-01-01</startDate>
  <endDate>2015-12-31</endDate>
</period>
```

Unit

Présent dans l'instance, l'attribut Unit donne l'unité de mesure de la valeur, il est défini comme suit (extrait d'une instance « SATIM » au 31 décembre 2015 selon la taxonomie « comptes annuels ») :

```
<unit id="EUR">
  <measure>iso4217:EUR</measure>
</unit>
```

id : identificateur de l'unité utilisée dans l'attribut unitRef d'un élément

measure : type de l'unité de mesure // *ici en euros selon le codage iso4217*

Ainsi, une donnée est décrite par des attributs qui précisent son contexte : monnaie utilisée, précision de la valeur, le type de période (à un instant donné ou sur une durée), son solde (débit ou crédit). En outre, l'information financière est rattachée à un référentiel (ex : IFRS ou Comptes Annuels Français).

Annexe 3 - Demande de prêt auprès d'une banque

Actuellement, pour effectuer une demande de prêt auprès d'une banque, il existe une procédure dont une description type est donnée ici.

Le client fait, ou fait faire auprès de son expert-comptable, une situation de l'entreprise (c'est-à-dire un état bilan et comptes de résultat ainsi que différents calculs comme la capacité d'autofinancement ou les soldes intermédiaire de gestion). Sont généralement fournis également une situation de trésorerie (tableau de trésorerie) et un plan de financement selon les besoins. Ce corpus peut être accompagné d'autres documents comme les statuts de l'entreprise, les derniers rapports du conseil d'administration, etc. Ces documents sont envoyés aux banques.

L'agence de la banque saisit alors, dans des documents standardisés, la situation financière de l'entreprise. Une étude montre que le travail de saisie, traduction, contrôle peut prendre jusqu'à 80 % du temps de travail total de l'évaluation d'une demande de prêt.

Une première analyse sur l'opportunité d'accepter ou non le crédit est effectuée, ceci en tenant compte d'indicateurs prédéfinis. La décision est approuvée par le responsable de l'unité puis le dossier approuvé est envoyé par voie postale au service régional pour analyse.

Si la demande dépasse un certain montant, ou correspond à un cas spécifique (une création d'entreprise, un client nouveau, une filiale), le dossier est systématiquement envoyé soit au service régional soit au service central de gestion des prêts.

L'analyste utilise en général une méthode d'analyse par score : pour cela, les comptes sont étudiés et servent au calcul de divers ratios financiers. Ces ratios sont des indicateurs avancés et leurs résultats déterminent la probabilité qu'une entreprise soit insolvable. On procède souvent par comparaison de ses résultats avec ceux d'autres entreprises du même type ayant déjà été défailtantes.

Dans certains cas, une demande auprès du service juridique peut être faite ainsi que la consultation auprès des greffes des tribunaux de commerce (état des garanties et nantissements par exemple). Des sûretés sont souvent associées à la demande de prêts.

L'avis approuvé par le responsable de l'unité est renvoyé à l'agence. La durée du processus est au minimum de 10 jours. Quand le délai est trop long, il peut faire perdre un client.

Annexe 4 - L'interface SAX

Principe de SAX

Un programme SAX consiste en un analyseur syntaxique standard auquel est adjoit un ensemble de gestionnaires d'événements par défaut. Pour modifier les traitements par défaut, il suffit de redéfinir les méthodes associées.

Les méthodes du gestionnaire sont les suivantes (défini par org.xml.sax):

Method Summary	
void	characters (char[] ch, int start, int length) Receive notification of character data.
void	endDocument () Receive notification of the end of a document.
void	endElement (String uri, String localName, String qName)

	Receive notification of the end of an element.
void	endPrefixMapping (String prefix) End the scope of a prefix-URI mapping.
void	ignorableWhitespace (char[] ch, int start, int length) Receive notification of ignorable whitespace in element content.
void	processingInstruction (String target, String data) Receive notification of a processing instruction.
void	setDocumentLocator (Locator locator) Receive an object for locating the origin of SAX document events.
void	skippedEntity (String name) Receive notification of a skipped entity.
void	startDocument () Receive notification of the beginning of a document.
void	startElement (String uri, String localName, String qName, Attributes atts) Receive notification of the beginning of an element.
void	startPrefixMapping (String prefix, String uri) Begin the scope of a prefix-URI Namespace mapping.

La gestion des contenus est pilotée par un [ContentHandler](#) . Par conséquent, pour mettre notre propre traitement, il suffit d'indiquer à l'analyseur syntaxique ([XMLReader](#)) le nouveau gestionnaire de contenu ou d'erreurs (par la méthode "setContentHandler").

En java, il existe un gestionnaire (de contenu) par défaut : [DefaultHandler](#). Plutôt que de redéfinir tous les traitements, il est plus facile de partir des traitements (vides) de cette classe et de créer un nouveau gestionnaire qui en hérite. Ainsi, pour les traitements particuliers, il suffit de surcharger uniquement les méthodes nécessaires à ces traitements.

Exemple de traitement en java pour parser le fichier "exempleTestSAX.xml" :

```
import java.io.File;
// Paquetages SAX
import org.xml.sax.Attributes;
import org.xml.sax.SAXException;
import org.xml.sax.XMLReader;
import org.xml.sax.helpers.DefaultHandler;
import org.xml.sax.helpers.XMLReaderFactory;

// Description du gestionnaire d'événements spécifique
public class TestHandler extends DefaultHandler {
```

```

// Méthodes surchargées
public void startDocument() throws SAXException {
    System.out.println("startDocument");}

public void endDocument() throws SAXException {
    System.out.println("endDocument");}

public void startElement(String namespaceURI, String sName, String qName,
    Attributes attrs) throws SAXException {
    System.out.println("startElement (" + namespaceURI
        + " - " + sName + " - " + qName + ")");
}

public void endElement(String namespaceURI, String sName, String qName)
    throws SAXException {
    System.out.println("endElement (" + namespaceURI
        + " - " + sName + " - " + qName + ")");
}

// Mise en place de l'analyseur et insertion du gestionnaire spécifique
public static void main(String[] args) {
    DefaultHandler handler = new TestHandler();
    try {
        XMLReader saxParser = XMLReaderFactory.createXMLReader();
        saxParser.setContentHandler(handler);
        saxParser.parse( "exempleTestSAX.xml" ); // exécute les méthodes de la classe TestHandler
    } catch (Throwable t) {t.printStackTrace();}
    System.exit(0);
}
}

```

Exemple d'exécution sur le fichier de test "exempleTestSAX.xml" suivant :

```

<a>
    <b xmlns=" http://www.fff.com/yyyy/">
        <p:c xmlns:p=" http://www.fff.fr/zzzz/">
            <d></d>
        </p:c>
    </b>
<b></b>
</a>

```

Produit le résultat suivant :

```

startDocument
startElement ( - a - a)
startElement (http://www.fff.com/yyyy/ - b - b)
startElement (http://www.fff.fr/zzzz/ - c - p:c)
startElement (http://www.fff.com/yyyy/ - d - d)
endElement (http://www.fff.com/yyyy/ - d - d)

```

```

endElement (http://www.fff.fr/zzz/ - c - p:c)
endElement (http://www.fff.com/yyyy/ - b - b)
startElement ( - b - b)
endElement ( - b - b)
endElement ( - a - a)
endDocument

```

Annexe 5 - Exemple de fichier xbrl instance

```

<xbrl xmlns="http://www.xbrl.org/2003/instance"
      xmlns:tca-me="http://www.infogreffe.fr/2011-12-31/tca-me"
      xmlns:iso4217="http://www.xbrl.org/2003/iso4217"
      xmlns:link="http://www.xbrl.org/2003/linkbase"
      xmlns:xbrldi="http://xbrl.org/2006/xbrldi"
      xmlns:xlink="http://www.w3.org/1999/xlink"
      xmlns:xsi="http://www.w3.org/2001/XMLSchema-instance"
      xsi:schemaLocation="http://xbrl.org/2006/xbrldi http://www.xbrl.org/2006/xbrldi-2006.xsd">
  <context id="I-Ctx-Dim_Actif_Brut">
    <entity>
      <identifiant scheme="SATIMTEST2">SATIM</identifiant>
      <segment>
        <xbrldi:explicitMember dimension="tca-me:DimensionAxis">tca-
me:BrutMember</xbrldi:explicitMember>
      </segment>
    </entity>
    <period>
      <instant>2006-12-31</instant>
    </period>
  </context>
  <unit id="EUR">
    <measure>iso4217:EUR</measure>
  </unit>
  .....
  <tca-me:ImmobilisationsCorporelles id="Sheet_Actif_Cell_V17" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut"
decimals="0" unitRef="EUR">9063380
</tca-me:ImmobilisationsCorporelles>

  <tca-me:Terrains id="Sheet_Actif_Cell_V18" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" decimals="0"
unitRef="EUR">3214930
</tca-me:Terrains>

  <tca-me:Constructions id="Sheet_Actif_Cell_V19" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" decimals="0"
unitRef="EUR">4450000
</tca-me:Constructions>

```

<tca-me:InstallationsTechniquesMaterielEtOutillageIndustriels id="Sheet_Actif_Cell_V20" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" decimals="0" unitRef="EUR">737200
</tca-me:InstallationsTechniquesMaterielEtOutillageIndustriels>

<tca-me:AutresImmobilisationsCorporelles id="Sheet_Actif_Cell_V21" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" decimals="0" unitRef="EUR">661250
</tca-me:AutresImmobilisationsCorporelles>

<tca-me:ImmobilisationsFinancieres2 id="Sheet_Actif_Cell_V24" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" decimals="0" unitRef="EUR">100000
</tca-me:ImmobilisationsFinancieres2>

<tca-me:Participations id="Sheet_Actif_Cell_V25" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" decimals="0" unitRef="EUR">0
</tca-me:Participations>

<tca-me:AutresImmobilisationsFinancieres id="Sheet_Actif_Cell_V32" contextRef="I-Ctx-Dim_Actif_Brut" decimals="0" unitRef="EUR">100000
</tca-me:AutresImmobilisationsFinancieres>

.....
</xbrl>

OPTION E - PRODUCTION DE SERVICES

SUJET PROPOSE

Le cas proposé aux six candidats admissibles soulève la question de l'impact de l'économie collaborative sur le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme.

- domaines : stratégie, marketing des services, gestion de production, gestion de ressources humaines.
- points à développer : formulation d'un diagnostic et présentation d'options susceptibles d'être entreprises par une organisation face à l'émergence de l'économie collaborative.

STATISTIQUES

Notes	effectifs
<8	1
[8; 10[1
[10;12[2
[12;14[1
>=14	1
Moyenne	10,17 /20

COMMENTAIRES DU JURY

SUR LE FOND

L'épreuve orale consiste en l'exploitation d'un cas concret pour lequel une réflexion structurée et argumentée est attendue au moment de la présentation orale devant le jury (maximum 40 minutes) ce qui donne lieu ensuite à un échange pendant 20 minutes.

Dans le sujet proposé, il était attendu du candidat qu'il se positionne en tant que responsable d'un hôtel indépendant, et qu'il fasse une présentation structurée sur les positions susceptibles d'être prises face à l'émergence de Air BnB.

Le plan type aurait pu prendre la forme suivante :

- compréhension du contexte et des caractéristiques de l'hôtel Majestic ;
- opportunités / menaces représentées par l'émergence d'Air BnB ;
- mise en œuvre de politiques novatrices (collaboration avec des particuliers, définition de prestations ou de labels rendant la production d'Air BnB non opposables).

Sur le plan global, les candidats ne doivent pas oublier qu'ils sont des enseignants et qu'ils doivent être en mesure de pouvoir définir clairement les concepts utilisés dans leur exposé.

SUR LA FORME

Les candidats gagneraient en efficacité en adoptant des plans moins formatés et plus équilibrés dans leur structure.

L'utilisation systématique du support numérique a été appréciée par le jury, et ce, d'autant plus que l'outil numérique a constitué un véritable support à l'argumentation du candidat, et a permis au jury de s'y référer pendant la phase d'échanges avec le candidat.

CONSEILS AUX CANDIDATS

L'épreuve orale d'admission est un véritable cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat. Au-delà du recours nécessaire à quelques références scientifiques et ou techniques, le jury attend du candidat qu'il apporte une réponse pertinente et pratique à la problématique soulevée par le sujet. Les ressources documentaires proposées en appui du sujet sont autant d'axes que le candidat doit exploiter pour bâtir son argumentation sans toutefois la limiter.

L'économie collaborative :
Mythe, mode ou réalité ?



Dans un ouvrage publié en 2010, *What's mine is yours: the rising of the collaborative consumption*, Botsman et Rogers décrivent l'émergence d'une dynamique connue sous la dénomination d'économie collaborative. Plusieurs facteurs concourent au développement de ce processus. D'un point de vue sociologique, ce phénomène est soutenu par la volonté de certains acteurs de s'affranchir des modes marchands classiques pour proposer une production personnelle à des clients individuels. Le développement d'outils issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet une mise en relation, aisée et à moindre coût, des individus.

Ainsi voit-on apparaître de nouveaux services collaboratifs dans de nombreux secteurs de l'économie. L'hôtellerie voit naître un nouvel acteur : AirBnB, la restauration VizEat, les transports Blablacar ou Wingly. En tout point de l'industrie des services, un particulier est susceptible de proposer une offre similaire à celle d'un professionnel.

Concurrence déloyale, création expérientielle, innovation, destruction d'emplois, nombreuses sont les occurrences associées à ces offres collaboratives. Ces dernières vont-elles se substituer aux offres existantes ? Va-t-il y avoir une cohabitation des deux types d'offres ? Ou bien, après un pic de médiatisation, les produits collaboratifs vont-ils disparaître à la faveur de la révélation d'expériences négatives ?

Nombreuses sont les questions qui se posent aux entreprises traditionnelles ainsi qu'aux micro-entreprises participatives.

En votre qualité de responsable de l'Hôtel Majestic, vous devez présenter un exposé précisant les différentes politiques stratégiques susceptibles d'être adoptées par une entreprise relevant du secteur du Tourisme, de l'Hôtellerie et/ou de la Restauration, face au développement du processus d'ubérisation.

Vous utiliserez vos connaissances personnelles et le dossier documentaire ci-joint.

Document 1 – Fiche signalétique de l'hôtel Majestic

Hôtel Majestic ***** 4, Boulevard de l'Avenir

83000 Toulon – France

Tél. +33 (0)4 33 16 49 00 Fax : +33 (0)4 33 16 49 01

Email : hotel.majestic@orange.fr - Web. : <http://www.hotelmajestic-toulon>

L'HÔTEL

44 chambres sur 2 niveaux :

- ! 18 chambres à grand lit
- ! 32 chambres à deux lits
- ! 4 junior suites

Équipement des chambres

- ! Climatisation et insonorisation
- ! Télévision avec réseau câblé
- ! Téléphone - connexion wifi
- ! Minibar
- ! Sèche-cheveux
- ! Coffre individuel
- ! Balcon ou terrasse

LA RESTAURATION

Le restaurant « **Les Délices Maritimes** » possède une salle d'une capacité de 120 places et une terrasse ombragée d'une capacité de 60 couverts en été. Le chef propose une cuisine de qualité mettant en œuvre les produits des terroirs de France.

LE BAR

Le bar « **Le Napoléon** » est ouvert de 10 heures à 2 heures. Un grand choix de boissons alcoolisées peut y être dégusté, jus de fruits, sodas, ainsi que des cocktails. Une animation musicale est proposée tous les soirs de 19 h à 24 heures.

LES SALONS

9 salons modulables, totalisant une superficie de 500 m², sont à la disposition de la clientèle pour des réunions, séminaires, repas de 10 à 300 personnes.

LES PRESTATIONS

- ! Piscine
- ! Sauna
- ! Jacuzzi
- ! Tennis
- ! Boutiques
- ! Service coffre-fort
- ! Salle de musculation
- ! Parking privé
- ! Conciergerie
- ! Salon de coiffure et d'esthétique

Document 2 – Répondre à l'uberisation par l'innovation.

D'après Le Figaro.fr, mardi 5 janvier 2016

Alors qu'il est de plus en plus question d'uberisation de l'économie, Guillaume Sarlat estime que cette transformation ne sera réussie que si elle met l'innovation au cœur de son développement. Guillaume Sarlat est polytechnicien et inspecteur des Finances. Il est l'auteur *d'En finir avec le libéralisme à la française* qui vient de paraître aux éditions Albin Michel.

Tout le monde parle aujourd'hui d'uberisation, avec Uber mais aussi Blablacar ou Airbnb, représentants les plus visibles d'une nouvelle forme d'économie, l'économie participative. Beaucoup y voient la fin prochaine de la grande entreprise, qui serait condamnée à être uberisée, c'est-à-dire à disparaître pour être remplacée par des travailleurs indépendants, directement mis en relation avec leurs clients grâce à des plates-formes digitales. Adieu donc la SNCF, ses TGV et ses cheminots, et vivent le covoiturage et ses conducteurs plus ou moins occasionnels. Adieu les chaînes d'hôtels, leurs franchisés et leurs salariés, et vive le partage d'appartements entre particuliers. Adieu les compagnies de radio-taxis, vivent les chauffeurs de VTC travailleurs indépendants. Adieu également les banques uberisées par des conseillers financiers indépendants, les agences de publicité par des publicitaires freelance, etc. Cette uberisation fait peur, car elle bouscule les modèles établis. Et en même temps l'uberisation fascine et apparaît comme une solution, voire LA solution, notamment en France, pour diminuer le chômage et retrouver le chemin de la croissance.

En pratique, l'uberisation ne sera sans doute ni une catastrophe, ni un miracle. Ce ne sera pas une catastrophe car l'uberisation n'implique pas la précarisation des individus, l'insécurité des clients et l'appauvrissement des Etats. A condition toutefois que les normes (sociales, fiscales, de sécurité) mettent bien tous les acteurs économiques sur un pied d'égalité. Là, s'il y a un risque aujourd'hui, il relève plus que d'Uber lui-même, du gouvernement, qui pourrait en effet prendre prétexte de ces nouveaux modèles pour démonter le droit du Travail. Et l'uberisation ne sera pas non plus un miracle et l'avènement tant espéré d'une ère nouvelle de croissance et de plein emploi.

Certes, c'est incontestable, Airbnb, Blablacar et Uber introduisent plus de concurrence dans des secteurs où il y en avait auparavant peu ou pas assez. Et c'est bien, car en général la concurrence s'accompagne d'une meilleure qualité de service et de prix plus bas. Ces nouveaux modèles permettent également à court terme à des chômeurs de retrouver un emploi: en France 25 % des chauffeurs d'Uber étaient chômeurs auparavant, et 43 % de ces 25 % étaient chômeurs de longue durée. Là aussi, c'est bien, c'est même très bien. Mais quel sera l'impact à moyen terme sur l'emploi et la croissance? Lorsque la guerre des prix entre Uber et les taxis se sera calmée et que chaque service aura trouvé sa place, y aura-t-il beaucoup plus de voitures en circulation, et de chauffeurs en activité, taxis et VTC confondus ? Pas sûr du tout. L'uberisation conduit plus à un déplacement des richesses qu'à la création de richesses nouvelles. Le bénéfice des radio-taxis, des chaînes hôtelières et de la SNCF va sans doute baisser, pendant que celui d'Uber, d'Airbnb et de BlaBlaCar va augmenter, et peut-être aussi celui de leurs filiales françaises si l'État ne reste pas passif.

D'ailleurs, même aux États-Unis, où les services comme Uber existent depuis plus longtemps qu'en Europe, il n'y a pas d'impact sensible de l'uberisation dans les statistiques de l'emploi et de la croissance, ni même dans la proportion de travailleurs indépendants.

Mieux vaut donc être lucide sur l'uberisation. La seule source durable d'augmentation des richesses et de création d'emplois, pour l'économie française comme pour toute économie mature, reste l'innovation. Il en va de la survie des grands groupes. Ils ne pourront pas battre les modèles comme Uber à leur propre jeu. Cela n'a pas de sens pour un Accor, un Publicis ou un PSA de devenir une plate-forme de réservation d'appartements, de sélection de freelances ou de location de voitures entre particuliers. Ces services existent déjà. Et la valeur de ces groupes est ailleurs, notamment dans leur marque, la qualité de leurs

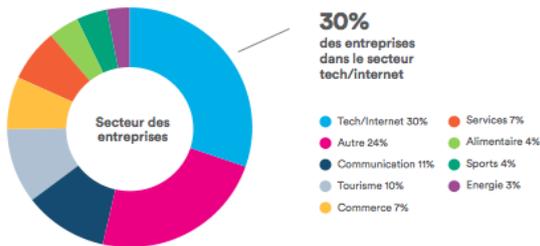
services et de leurs produits, et leur réseau de distribution. C'est donc sur le terrain de l'innovation que les grands groupes vont devoir se battre pour continuer d'exister. Et il leur sera indispensable de s'appuyer sur les startups et les PME. En effet, en matière d'innovation, grandes et petites entreprises sont très complémentaires: les premières ont les moyens financiers et humains pour assurer un développement rapide et fiable à grande échelle de nouveaux modèles, quand les secondes sont souvent les mieux à même de découvrir ces nouveaux modèles et de leur faire faire leurs premiers pas.

2000+
hôtes Airbnb en France
sont aussi des entrepreneurs

73%
utilisent leurs
revenus Airbnb
pour financer leur
entreprise

Pour les hôtes interrogés, ces revenus sont:

- 11% Des revenus indispensables
- 21% Un soutien indéfectible
- 13% De quoi tenir dans la durée
- 28% Un coup de pouce
- 27% Non utilisés



“Il y a deux ans, la crise économique nous a poussés, mon associé et moi, à prendre une décision difficile. Nous avons choisi d'arrêter de nous payer pendant un an. J'ai compensé ce manque de revenus en louant ma maison sur Airbnb dès que je le pouvais.”

Laurent a fondé en 2001 une entreprise dans le domaine du logiciel, qui compte aujourd'hui 60 salariés

3
Nombre médian
d'employés

36
Âge moyen des
entrepreneurs

75%
des entreprises créées
il y a moins de 4 ans

50%
des entreprises créées
il y a moins de 2 ans

41%
des entreprises
sont en région

Accueillir des voyageurs: pas seulement pour l'argent!
L'interaction avec les voyageurs permet aux entrepreneurs de:

- 11% obtenir du feedback concernant leur entreprise
- 55% créer du lien social, rencontrer de nouvelles personnes
- 34% se changer les idées

21%
rencontrer des
clients potentiels

Les résultats sont basés sur deux sondages en ligne: 1 auprès de 2000 hôtes en France et 2 auprès de 600 hôtes identifiés comme entrepreneurs.



Document 3 – VizEat, la start-up parisienne qui veut devenir le Airbnb de la table d'hôtes.

Source : *La Tribune* no. 5653 - samedi 21 février 2015, p. 47

L'entreprise aspire à imposer sa plate-forme permettant de réserver un repas chez l'habitant, et à s'affirmer en tant que leader européen du secteur. Elle vient d'investir l'Italie, en vue de l'Expo 2015 qui se tiendra à Milan, et d'acquérir un rival, le site Cookening. "Le premier réseau social n'est pas Facebook, mais bien la table !". Cette conviction, quelque peu déconcertante à une époque où internet rythme la vie des populations urbaines, est pourtant la devise de Jean-Michel Petit, co-fondateur, avec Camille Rumani, de la start-up parisienne VizEat. Plateforme permettant aux voyageurs les plus curieux de se faire "inviter" chez un habitant local (lien : <https://fr.vizeat.com/>), le site aspire notamment à conjuguer le modèle des réseaux sociaux avec la tradition ancestrale du repas partagé, en profitant au passage de la démocratisation et de l'expansion du tourisme international. « Nous ne proposons pas de la gastronomie, mais de se rencontrer », explique Camille Rumani, qui souligne : "Le besoin est déjà là, nous ne faisons que faciliter l'expérience". "Il s'agit d'étendre et d'urbaniser un modèle qui a toujours existé en France mais qui était jusque-là limité à l'espace rural: celui de la table d'hôte", observe pour sa part Jean-Michel Petit. »

Une seule condition: l'hôte doit participer au repas. Sur VizEat, chaque habitant souhaitant devenir hôte est libre de fixer le menu, le prix, la date, l'heure et la durée du repas qu'il propose, ainsi que d'indiquer le nombre de voyageurs qu'il désire accueillir. "De la planche de fromage au plat sophistiqué, du tête à tête à la tablée partagée entre plusieurs invités, tout est possible, dès lors qu'un accord est trouvé", souligne Camille Rumani. Seule condition: que l'hôte soit aussi à table, afin que le partage d'expérience -facilité par les échanges virtuelles qui ont lieu sur le site avant le rendez-vous- soit assuré. Aucun échange d'argent n'a lieu directement entre hôtes et voyageurs, et ce ne sont que les premiers à être soumis à une commission.

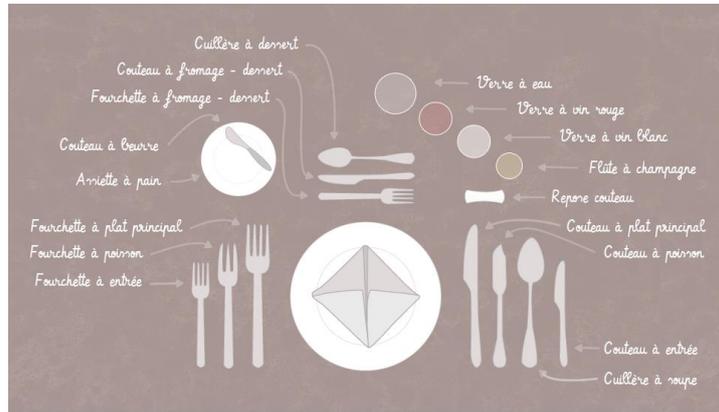
Un Français sur deux prêt à recevoir des étrangers chez soi. L'envie de créer une telle plateforme a germé de façon indépendante dans la tête de chacun des deux fondateurs lorsqu'ils ont eu la chance de profiter d'expériences de partage inédites. Jean-Michel Petit se retrouve un soir à table avec une population indienne du Pérou. Camille Rumani, expatriée à Shanghai, parvient, grâce à sa maîtrise du mandarin, à se faire inviter dîner chez un ami chinois, en guise d'acte de bienvenue. Les deux co-fondateurs décident de franchir le pas en 2013, en commandant une étude de marché. Il s'avère que leur idée attire, notamment

en France: sept Français sur dix se disent intéressés à aller dîner chez l'habitant et, plus surprenant, un Français sur deux se montre même prêt à recevoir. Afin de surmonter celui qui apparaît être l'un des principaux freins éventuels, à savoir les craintes en matière de sécurité, un contrat d'assurance est ainsi rapidement souscrit auprès des Lloyds de Londres, couvrant les hôtes et les invités jusqu'à 100.000 euros dans le cas où leur responsabilité serait engagée.

Des profils très différents. Le site est officiellement lancé à l'été 2014, en versions française et anglaise, et dès septembre un million d'euros est levé auprès de l'Anglais Eurovestech, fonds d'investissement spécialisé dans les start-up où Jean-Michel Petit a été dirigeant pendant une vingtaine d'années. En décembre, VizEat se décline également en italien, avec l'objectif de capter l'important flux de touristes qui devrait investir Milan et les autres villes de la péninsule à l'occasion de l'Expo 2015. « En raison de son attrait touristique et de sa tradition culinaire, l'Italie est typiquement l'un des pays où nous souhaitons nous affirmer », explique Jean-Michel Petit. » Aujourd'hui le site, qui emploie dix salariés à temps plein, compte un millier d'hôtes et plus de dix-mille invités. Du voyageur professionnel à la famille avec enfants souhaitant s'ouvrir au monde tout en restant à la maison, des Anglo-Saxons aux Asiatiques, des jeunes aux plus âgés, tous les profils sont représentés, d'un côté comme de l'autre de la table. Les expatriés du monde entier découvrent la plate-forme pour en faire l'un des moyens de leur première intégration locale. Et dans beaucoup de cas, des liens sur le long terme se tissent, témoigne Camille Rumani, qui dit avoir été émue par les nombreux messages envoyés depuis tous les coins de la planète aux hôtes et invités parisiens lors des attentats de janvier.

L'ambition de devenir le leader européen du secteur. Galvanisés par ces débuts prometteurs, les deux fondateurs envisagent de lever davantage de fonds au printemps 2015 et de lancer prochainement une version espagnole. « Notre ambition est clairement de devenir le leader européen du secteur », insiste Camille Rumani. » La concurrence de nombre d'autres sites déjà présents dans le secteur ne les effraie pas, car beaucoup d'entre eux sont des "dead-men walking", présents sur la toile mais plus alimentés depuis longtemps, alors que d'autres ont une dimension purement locale », estime Jean-Michel Petit. VizEat vient d'ailleurs d'en acquérir un parmi ceux les plus présents à l'international, le français Cookening, qu'il compte fusionner avec sa propre plate-forme d'ici un ou deux mois.

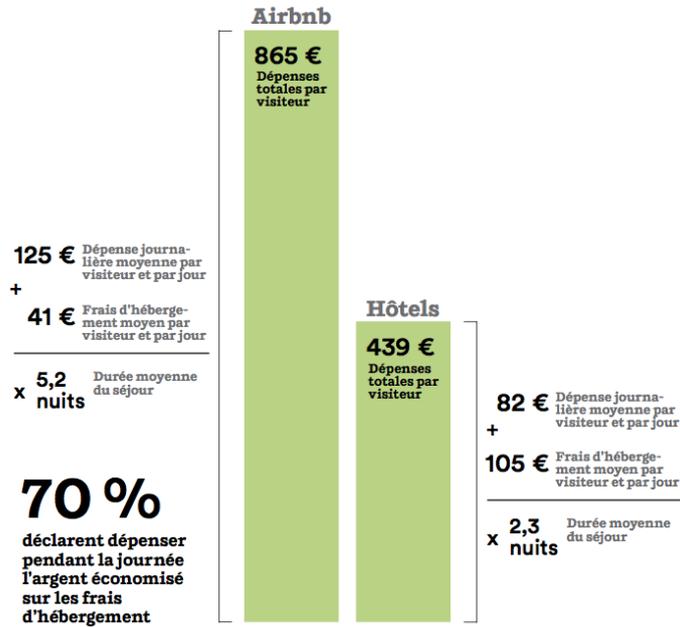
Le pari d'un marché en expansion. Pour se distinguer de la concurrence, la start-up parisienne mise d'ailleurs sur l'accompagnement individuel de ses hôtes et l'animation de sa communauté, et s'appuie sur des partenaires tels que l'Office de tourisme de Paris et l'organisme de promotion de la France à l'étranger, Atout France. Elle parie aussi sur un marché qui "dans cinq ans, sera aussi large que celui actuel de partage de logements et laissera la place à plusieurs acteurs", selon Jean-Michel Petit. Les fondateurs de VizEtat ne craignent pas non plus que l'expansion du site ne dénature leurs intentions originelles et parient que, tant que l'activité restera non professionnelle, la marge de manœuvre du législateur sera limitée. « Nous n'interdirons pas à des professionnels de proposer des repas sur le site. Mais le fait que les hôtes soient censés être présents autour de la table exclut toute forme d'industrialisation », observent-ils, avant de souligner, pour rassurer les professionnels de la restauration: "L'expérience que nous offrons est par essence complémentaire de celle d'un restaurant ou d'un bistrot: les voyageurs continueront sans doute d'y recourir à de manière occasionnelle". »



Dresser une table

The Art of
Cookening
www.cookening.com

Les voyageurs Airbnb séjournent plus longtemps et dépensent plus.



Remarque : Les dépenses sont calculées par voyageur et par voyage. La dépense journalière correspond à toutes les dépenses effectuées au cours du voyage, hors hébergement, notamment les transports, les repas, les sorties et le shopping. Le calcul du nombre moyen de voyageurs par chambre d'hôtel provient des données publiées par l'Office du Tourisme de Paris.

Document 4 - Les restaurateurs accusent Internet de concurrence déloyale.

Source : *Le Figaro Économie*, samedi 5 septembre 2015, p. 23

Les sites collaboratifs auraient fait naître 3 000 tables illégales. La profession accuse des sites internet d'avoir déjà encouragé le développement de 3000 restaurants clandestins. La profession accuse des sites internet d'avoir déjà encouragé le développement de 3000 restaurants clandestins.

TOURISME La moutarde lui monte au nez. Didier Chenet, président du Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs (Synhorcat), est très mécontent de l'essor d'un nouveau type de restaurants clandestins qui échapperaient, accuse-t-il, à la fiscalité et aux règles d'hygiène du secteur. Dans un communiqué publié après une rencontre avec la nouvelle secrétaire d'Etat au Commerce, Martine Pinville, il vise sans les nommer, les « Airbnb » de la fourchette, les « Uber » de la restauration collaborative, ces sites internet, qui proposent, à des tarifs ultra-compétitifs, d'aller dîner chez l'habitant. Leader européen, le français VizEat a avalé il y a peu son petit concurrent Cookening, pionnier du « social dining ». Il suffit de s'inscrire, de payer une contribution en ligne sur laquelle le site prélèvera 15%, avant de passer à table.

« Je comprends que les gens soient friands de découvrir ainsi via le Web de nouvelles tables, de nouvelles expériences culinaires, admet Didier Chenet. Mais le problème, c'est que cette pratique dispense les hôtes qui reçoivent de tout contrôle d'hygiène, et encourage le travail au noir. » De fait, une fois les contributions en poche, nul n'est certain que l'hôte qui aura régalé déclarera ces sommes.

Ce professionnel regrette non seulement que les hôtes ne soient pas des professionnels, mais aussi qu'ils proposent à leurs invités d'un soir de l'alcool sans avoir pour cela payé une licence pourtant obligatoire en France. « Si vous réservez en ligne un repas via ces sites internet, que vous sortez en état d'ébriété avancé, votre hôte peut être accusé de délit de complicité de conduite en état d'ivresse. »

« Une solution serait, selon Didier Chenet, que l'hôte déclare son activité en préfecture afin qu'ensuite on soit en droit de le contrôler, car comme nous l'avons évoqué avec la secrétaire d'Etat au commerce, il est impossible aujourd'hui d'organiser des visites de contrôle chez des particuliers. »

En attendant, les Airbnb de la restauration grossissent et se multiplient, venu des Pays-Bas, et surtout présent en Asie, Withlocals pourrait débarquer en France.

Au secrétariat d'État au Commerce et à la Consommation, le phénomène n'est pas encore considéré comme une menace économique pour les restaurateurs mais fait l'objet d'une réflexion afin « d'accompagner son développement de manière harmonieuse avec la restauration traditionnelle ».

Document 5 - Uberisation du tourisme : un frein ou un encouragement au développement ?

Source : Le Progrès – Lyon - mardi 29 décembre 2015, p. 17

Le e-tourisme évolue à la vitesse des technologies et des pratiques, soumettant les professionnels à une remise en cause permanente. Qu'en est-il en Forez ? 2 640 connexions recensées par les quatre offices en 2014. Déjà 3 100 connexions sur les dix premiers mois de 2015.

Besoin de définitions. Avec les nouvelles technologies de communication, les néologismes fleurissent, après le démarrage du e-tourisme, qui englobe tout ce qui rejoint tourisme et informatique, chaque prestataire ou presque a son site internet, pas toujours mis à jour. Les tablettes et smartphones permettent de les consulter partout où l'on se trouve si le réseau est présent, avec plus ou moins de bonheur si les graphismes et tailles de caractères n'ont pas été adaptés. Les utilisateurs partagent leurs commentaires en temps réel, chaque Français est potentiellement prestataire de service à la mode Uber, on parle d'uberisation des métiers.

Faire évoluer les pratiques. Pierre Eloy, expert en ce domaine, ne mâche pas ses mots à l'adresse des professionnels du tourisme du Forez. « Comme sur Tweeter ou Facebook, identifiez-vous par votre vrai prénom, rematématisez la relation avec le client pour donner du sens au e-tourisme. Je ne suis plus un touriste qui dépense son fric, je suis un voyageur connecté, intéressé par votre territoire », résume le spécialiste un brin provocateur. On doit comprendre que les Ateliers numériques territoriaux de Loire Forez, avec leur programme d'assistance et de formation, ont encore de beaux jours à vivre. Et que les places pourraient être encore plus prisées pour le programme 2016.

Développer le Wifi territorial. Trop de villages sont encore des zones blanches où le voyageur perd ses contacts. Pour y remédier, les quatre offices de tourisme du Forez offrent déjà un accès gratuit au Wifi sécurisé. L'idée est de multiplier ces accès chez tous les prestataires, hôtes, gîtes, restaurants, sites touristiques, pour que, au moins ces îlots offrent le même service.

2 640 connexions recensées par les quatre offices en 2014. Déjà 3 100 connexions sur les dix premiers mois de 2015.

Document 6 - Le nouvel âge de l'e-tourisme.

La Lettre de l'Expansion, no. 2227 - Lundi 4 mai 2015, p. 2

TOURISME. Les acteurs de la consommation collaborative, comme Airbnb, commencent à faire de l'ombre aux voyagistes en ligne traditionnels. La réaction de ces derniers se fait attendre.

Un recul sans précédent. D'après la Fevad (Fédération e-commerce et vente à distance), le secteur du voyage en ligne a perdu 2 % en volume d'affaires entre 2013 et 2014. Le chiffre fait désordre dans un univers de l'e-commerce globalement en plein boom (+ 11 %). Certes, après une dizaine d'années de forte croissance, le tourisme en ligne est arrivé au stade de la maturité. C'est de loin le service le plus acheté sur Internet. Logique donc que cet énorme pan de l'e-commerce soit plus sensible à la conjoncture morose que des niches plus récentes. Mais la maturité n'explique pas tout. Le panel sur lequel se fonde la Fevad compte uniquement des services bien installés sur le Web comme Voyagessncf.com, Accorhotels, Pierre et Vacances, Lastminute ou Opodo. Même si cela est difficilement mesurable, il y a fort à parier que ces e-voyagistes traditionnels ont vu s'échapper bon nombre de clients au profit des acteurs émergents de la consommation collaborative (Airbnb, Bla-BlaCar, TripAdvisor...). Selon Guy Raffour, dont le cabinet publie chaque année un bilan du tourisme en France pour le compte d'Opodo, l'année 2014 a été marquée par une nette contraction de la consommation touristique par individu. « Or, comme dans le même temps les sites de voyages entre particuliers ont le vent en poupe, il serait logique que ces derniers gagnent des parts de marché sur les acteurs traditionnels. »

A l'instar du service de VTC Uber qui fait de l'ombre aux taxis, les sites de location de vacances entre particuliers détourneraient une partie des clients de l'hôtellerie classique. Une analyse qui ne convient pas vraiment à Airbnb. Ce dernier estime que son offre est pour l'essentiel complémentaire de celle des chaînes d'hôtels et autres résidences de tourisme. « Aucune étude ne prouve un report significatif de la consommation de l'industrie hôtelière vers nous », argumente Nicolas Ferrary, directeur France d'Airbnb. Les clients ne seraient pas forcément les mêmes d'un mode à l'autre. Beaucoup d'utilisateurs de plateformes n'auraient de toute façon pas acheté leur séjour ailleurs. Chaque circuit répond à des usages et besoins différents. En voyage d'affaires, un cadre bordelais va privilégier un hôtel pour passer une nuit à Lyon. Tandis qu'un jeune couple parisien sera tenté par Airbnb pour un long week-end à Marseille.

« La poussée du tourisme collaboratif ne suffit pas à expliquer à elle seule l'effritement du voyage en ligne. Mais elle a eu un réel impact », estime Marc Lolivier, délégué général de la Fevad. Ce mouvement a plusieurs raisons. Baisse du pouvoir d'achat, arbitrage entre les dépenses de loisirs... les ménages qui avaient l'habitude d'acheter des voyages sur le Net ont découvert dans ces plateformes entre particuliers une occasion de réduire leurs dépenses. Dans son étude 2014, le cabinet Raffour Interactif note que « les Français cherchent tous les moyens d'optimiser le rapport qualité-prix des prestations ». « Mais ce serait aller un peu vite que de réduire le succès des sites collaboratifs à une simple quête de la bonne affaire », remarque Marc Lolivier. A l'espoir d'un gain financier s'ajoutent pour des Français ayant l'habitude de voyager plus souvent des motivations nouvelles, comme l'envie de vivre à la manière des habitants du coin ou la recherche d'une expérience touristique plus authentique.

Dans le tourisme, les sites collaboratifs vont attirer encore plus d'adeptes. D'après l'étude Next Content-Fevad, 43 % des consommateurs n'ont jamais essayé la location de vacances entre particuliers mais envisagent de le faire. Et le quart qui a déjà eu recours à ce mode d'hébergement va continuer. Prenant la mesure de la menace, certains grands acteurs du voyage en ligne ont commencé à répliquer. Parfois en intégrant des services de consommation partagée. La SNCF, dont la filiale Voyagessncf.com est le site de tourisme le plus visité en France, a avalé coup sur coup deux start-up de covoiturage (Easycovoiturage, 123envoiture) et les a utilisées pour lancer en décembre 2014 sa propre plateforme (IDVroom). Les acquisitions de services innovants par des grands groupes devraient se multiplier dans le secteur. D'autres poids lourds tentent d'instiller davantage de collaboratif sur leur plateforme en favorisant l'interaction avec leurs clients, ou s'inspirent des méthodes d'Airbnb pour rendre leur site plus attrayant, comme Accor Hotels qui a fait bondir le budget consacré au shooting des appartements mis en ligne sur sa plateforme. L'« ubérisation » du tourisme n'en est qu'à ses débuts.

PROFESSIONNELS ATTENTISTES. Face à la montée des modèles de consommation collaborative, les décideurs de l'e-tourisme restent peu entrepreneurs. C'est ce qui ressort d'une étude Next Content/Fevad (2014). Près de 70 % des voyageurs en ligne interrogés ne prévoient pour le moment aucun projet autour de l'économie collaborative. Pourtant, ces mêmes professionnels se montrent lucides sur la progression inexorable de ce nouveau modèle de partage entre particuliers. Dans leur grande majorité, ils estiment qu'il va se développer dans le tourisme surtout « sous l'effet de l'augmentation du partage d'expériences entre consommateurs ».

Document 7 - Tourisme collaboratif : pourquoi les pros du tourisme vont-ils devoir s'adapter ?

Les entreprises vont devoir évoluer. Rédigé par Laury-Anne CHOLEZ le Vendredi 16 Octobre 2015

Les professionnels du tourisme ne doivent pas craindre les nouveaux acteurs de l'économie collaborative, mais au contraire s'en inspirer pour faire évoluer leur offre et mieux coller aux attentes de leurs clients.

Airbnb, Uber ou encore Blablacar bousculent les monopoles économiques établis pour le plus grand bonheur des consommateurs, et bien souvent le malheur des professionnels du tourisme. Enfants de l'économie collaborative, ces start-ups ont grandi très (trop) vite et sont aujourd'hui devenues des licornes, valorisées à plus d'un milliard d'euros. Une croissance exponentielle qui effraie autant qu'elle fascine, car ces entreprises ont modifié inexorablement les habitudes d'achats des consommateurs.

« Ce n'est pas un effet de mode, ni un accident conjoncturel », assure Marc Lolivier, délégué général de la Fevad, lors d'une conférence sur le sujet organisée par Tour Hebdo au salon IFTM. « 60% des Français ont l'intention d'utiliser un mode d'économie collaborative ».

Au lieu de les diaboliser, les professionnels du tourisme feraient donc mieux de s'en inspirer. «

C'est une forme de capitalisme intelligent. On ne multiplie pas les biens, on les partage », explique Laurent Queige le directeur du Welcome City Lab.

D'autant que tous ces acteurs ont déjà séduit la bourse. Uber a été valorisé à 50 milliards de dollars (43,9 M€) cet été. Celle d'Airbnb (25,5 milliards \$ soit 22.4 M€) talonne le groupe Hilton. Enfin Blablacar vaudrait désormais 1,6 milliard de dollars (1,4 M€).

Les acteurs du tourisme très lents face aux changements

Ignorer ces bouleversements conduirait immanquablement les entreprises à se faire « kodakiser ». Un néologisme définissant la descente aux enfers de Kodak, leader dans la photographie argentique dans les années 70, qui a déposé le bilan en 2012, faute d'adaptation assez rapide au numérique.

Cette débâcle guette d'ailleurs certains acteurs du tourisme. *« Ils ont pris conscience avec beaucoup de retard de ces évolutions, faute de bien connaître les attentes de la clientèle »*, poursuit Laurent Queige. Il prend l'exemple des hôteliers parisiens, incapables de proposer une offre de chambres communicantes pour les familles. Celles-ci se jettent alors avec bonheur dans les bras d'Airbnb. Pourtant, ces deux modes de consommation ne sont pas antagonistes mais complémentaires. Un client qui séjourne chez l'habitant n'est pas définitivement perdu pour l'hôtellerie classique.

Au-delà de l'hébergement, ce phénomène touche tous les acteurs de notre profession. Les guides touristiques, concurrencés par les plates-formes de mise en relation directe ou les restaurateurs, avec la multiplication des chefs à domicile.

Et les tour-opérateurs ne sont pas à l'abri, chahutés par de nouvelles start-ups, qui proposent par exemple de mettre en relation un passionné de shopping vintage avec un amateur à New York, avec lequel il ira chiner dans les friperies. Une offre très rare chez les tour-opérateurs traditionnels. *« Il ne faut pas forcément voir une concurrence, mais une porosité, une offre complémentaire »*, renchérit Laurent Queige.

Au lieu de dilapider ses forces dans une vaine bataille, certains ont choisi d'être offensif, comme la SNCF. Concurrencée dans ses fondamentaux par le co-voiturage, l'entreprise a contre-attaqué en achetant la start-up Oui Car. *« Il faut redonner le pouvoir au client à l'image des GAFAs, sans cesse en train de penser au prochain usage qui leur permettra de capter l'attention du client »*, expliquait Franck Gervais, le directeur général de Voyages-sncf.com lors d'une conférence sur l'Uberisation organisée au salon IFTM. Une agilité qui n'est pas forcément dans la culture de certaines entreprises du tourisme. Mais face à l'inévitable, elles sont bien forcées d'évoluer.

Poussés par l'ogre Uber, les taxis se sont frottés au web, développant enfin des applications smartphones ou des offres pour les noctambules. Reste une question : celle de la fiscalité. Car

nombre de ces nouveaux acteurs ne paient aucun impôt, ni une quelconque taxe à l'Etat. Si de timides progrès ont été récemment observés - Airbnb collecte désormais la taxe de séjour à Paris - ce flou législatif déplaît aux acteurs traditionnels. « *Il faudra trouver un moyen de réguler le secteur sans le freiner* », remarque Marc Lolivier. Laurent Queige est en revanche plus critique. « *Le législateur prend un retard considérable. La loi n'est pas du tout adaptée aux évolutions du marché* ».