



Secrétariat Général

Direction générale des
ressources humaines

Sous-direction du recrutement

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

AGRÉGATION D'ÉCONOMIE ET GESTION CONCOURS EXTERNE

Session 2012

Rapport présenté par La Présidence du Jury

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

SOMMAIRE

Message du président du concours	3
Avertissement aux candidats	5
Composition du jury	6
Calendrier du concours	9
Statistiques générales	10
Épreuves écrites d'admissibilité	14
1. Dissertation portant sur le management	
2. Composition à partir d'un dossier portant	
- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	
- soit sur l'économie	
2. Étude de cas portant sur la gestion des entreprises et des organisations	
- option A : Administration et ressources humaines	
- option B : Finance et contrôle	
- option C : Marketing	
- option D : Système d'information	
Épreuves orales d'admission	64
1. Leçon portant sur le management et interrogation portant sur la compétence « Agir en fonctionnaire de l'État et de façon éthique et responsable »	
2. Exposé portant :	
- soit sur les éléments généraux du droit et sur le droit des affaires	
- soit sur l'économie	
2. Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie	
- option A : Administration et ressources humaines	
- option B : Finance et contrôle	
- option C : Marketing	
- option D : Système d'information	

MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONCOURS

La session 2012 du concours de l'agrégation externe d'économie et gestion a permis de recruter 53 candidats : 13 dans l'option A (Administration et ressources humaines), 21 dans l'option B (Finance et contrôle), 15 dans l'option C (Marketing) et 4 dans l'option D (Système d'information). Après une stabilisation relative des postes depuis 3 ans, on a assisté à une réduction notable du nombre de postes (moins 9 postes, exclusivement pour l'option C). Tous les postes ouverts au concours en 2012 ont été pourvus.

Le taux d'évaporation entre les candidats inscrits et les candidats présents est resté important mais stable (26,8% de candidats présents contre 26,7% en 2011). Par contre le concours s'est révélé plus sélectif du fait de la diminution du nombre de postes associée à une augmentation du nombre de candidats présents (536 contre 405 en 2011) : Si 1 candidat sur 6 obtenait l'agrégation en 2011, c'est maintenant 1 candidat sur 10 qui est lauréat du concours (le ratio admis/présents passe de 15,15% en 2011 à 9,9% en 2012).

Cette évolution s'est traduite par une augmentation sensible de la barre d'admissibilité de l'option C (8,83 contre 7,25 en 2011) alors qu'elle restait globalement stable pour les autres options.

Les moyennes obtenues par les derniers admis sont restées stables pour les options A, B, D par rapport à 2011, alors que la plus grande sélectivité est apparue très nettement dans l'option C (9,75 contre 7,75 en 2011) qui, rappelons le, a entièrement supporté la réduction des postes.

Les données en volume confirment ces tendances. 1995 candidats étaient inscrits au concours (1597 en 2011) et 536 étaient présents (407 en 2011) ; 131 ont été admissibles (143 en 2011) et 53 admis (59 en 2011). Ce qui donne les ratios suivants : 37 inscrits par poste ouvert au recrutement (28 en 2011) et 2,4 candidats convoqués aux épreuves orales d'admission par poste (idem qu'en 2011). Le nombre de candidats reste donc encore globalement satisfaisant et la qualité du concours est donc maintenue à un bon niveau.

Les nouvelles épreuves du concours n'ont pas affecté la performance des candidats. Sous réserve des analyses détaillées figurant dans ce rapport, elles semblent avoir été dans l'ensemble bien comprises par les candidats. Les attentes générales du jury portent toujours sur :

- la connaissance des grands auteurs en économie et gestion, la maîtrise des concepts fondamentaux du management, du droit, de l'économie;
- la capacité à mettre en œuvre et justifier les savoirs techniques de leur spécialité, avec une prise de recul suffisante. Les sujets des options à l'écrit comme à l'oral présentent des cas contextualisés tirés de situations réelles et les candidats doivent faire la

démonstration de leur capacité de réflexion et de leur maîtrise des outils de gestion dédiés.

Dans ce concours de recrutement de futurs enseignants en sciences de gestion, la clarté d'expression et la connaissance de la réalité des entreprises et des évènements récents de la vie des affaires sont indispensables dans toutes les épreuves.

Si les épreuves restent identiques pour le concours 2013, deux évolutions sont à prendre en compte :

- la modification des programmes de toutes les épreuves
- la création de l'option E « Production de services » dont le programme se décompose en **un programme permanent** décrivant les connaissances communes à toutes les activités de production de services, tous secteurs confondus (Banque-Assurances, Immobilier, Restauration-Hôtellerie-Tourisme, Transport-Logistique, etc.) et **un programme spécifique** décrivant les connaissances relatives à des activités de services, propres à un ou plusieurs secteurs d'activité bien définis et se déroulant dans un contexte de gestion particulier. Pour la session 2013, Le programme spécifique, porte sur les activités de services dans le secteur de la banque et de l'assurance

En vous souhaitant une bonne préparation aux épreuves du concours pour 2012, je vous invite à prendre connaissance dans la suite de ce rapport des remarques, indications et recommandations qui vous sont données par les commissions du jury en charge des différentes épreuves.

AVERTISSEMENT AUX CANDIDATS

Les sujets relatifs aux épreuves écrites d'admissibilité ne pouvant être reproduits dans ce rapport pour des raisons de modalités de chargement, vous pouvez les consulter à l'adresse suivante :

<http://www.education.gouv.fr/cid59200/sujets-des-concours-de-l-agregation-de-la-session-2012.html>

Des exemples de sujets relatifs aux oraux de l'admission figurent dans le présent rapport

COMPOSITION DU JURY

Nom	Prénom	statut	fonction
MEYSSONNIER	François	Prof. des Univers.	Président
MICHEL	Didier	IGEN	Vice-président
NAVA	Claude	IGEN	Vice-président
GAUBERT- MACON	Christine	IA-IPR	Secrétaire générale
FRANCOIS	Bénédicte	MCF	Présidente de commission Droit
LAVIALLE	Christophe	MCF	Président de commission Économie
CARTIER	Manuel	MCF	Co-président de commission Management et M&Agir
JAUNET	Philippe	Prof.Economie-gestion	Co-président de commission Management et M&Agir
DUCROU	Jean-Bernard	Prof.Economie-gestion	Président de commission Option A
COTTARD	Bruno	Prof.Economie-gestion	Président de commission Option B
DESCHAMPS	Dany	IA-IPR	Président de commission Option C
DELTOUR	François	MCF	Président de commission Option D
BAUJARD	Corinne	MCF	Jury
BLANC	Véronique	Prof.Economie-gestion	Jury
BOUSSEYROL	Marc	Prof Economie-Gestion	Jury
BRENNEMANN	Rudolf	Prof.Economie-gestion	Jury
CARIOU	Jean-Jacques	Prof.Economie-gestion	Jury
CATINAUD	Olivier	Prof.Economie-gestion	Jury
CHAMBOST	Isabelle	MCF	Jury
CHASERANT	Camille	MCF	Jury
CHEDOTEL	Frédérique	Prof. des Univers.	Jury

DAMART	Sébastien	Prof. des Univers.	Jury
DESMARAIS	Céline	MCF	Jury
DOUSSY PRINCE	Madeleine	IA-IPR	Jury
DUPUY	Monique	Prof.Economie-gestion	Jury
ERNÉ-HEINTZ	Valentine	MCF	Jury
GARNIER	Laurence	Prof.Economie-gestion	Jury
GEINDRE	Sébastien	MCF	Jury
GROS	Corine	Prof.Economie-gestion	Jury
KHOUATRA	Djamel	MCF	Jury
KROHMER	Cathy	MCF	Jury
LAMARCHE	Yves	Prof.Economie-gestion	Jury
LE GALL-ELY	Marine	Prof. des Univers.	Jury
LE GOADEC	Yves	Prof.Economie-gestion	Jury
LOUCHET	Philippe	IA-IPR	Jury
MANCEAU	Christine	Prof.Economie-gestion	Jury
MATICHARD	Henri	Prof.Economie-gestion	Jury
MAYEUR	Arnaud	Prof.Economie-gestion	Jury
MICHALET- SOUREK	Nelly	Prof.Economie-gestion	Jury
MONNOT	Jean-Paul	Prof.Eco-gestion	Jury
NOGUERA	Florence	Prof. des Univers.	Jury
ONNEE	Stéphane	Prof. des Univers.	Jury
PICOT-COUPÉY	Karine	MCF	Jury

POINCELOT	Evelyne	Prof. des Univers.	Jury
RAULET-CROSET	Nathalie	MCF	Jury
RIALLAND	Marie-Claude	Prof.Economie-gestion	Jury
ROBERT	Dominique	Prof.Economie-gestion	Jury
SALOGNON	Marie	MCF	Jury
SCHULTZ	Philippe	MCF	Jury
TUSSEAU	Guillaume	Prof. des Univers.	Jury
URBAIN	Caroline	MCF	Jury
VIDALENC	Sylvie	Prof.Economie-gestion	Jury
VORNETTI	Patricia	MCF	Jury

CALENDRIER DU CONCOURS

Les épreuves d'admissibilité ont eu lieu les 20, 21 et 22 mars 2012.

La délibération d'admissibilité a eu lieu le 14 mai 2012.

Les épreuves d'admission ont débuté le 20 juin 2012 et ont pris fin le 5 juillet 2012.

La délibération d'admission a eu lieu le 6 juillet 2012.

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

STATISTIQUES GÉNÉRALES DU CONCOURS

	Options	A	B	C	D	Total
Général	Postes mis au concours	13	21	15	4	53
	Candidats inscrits	539	562	775	119	1995
	Candidats non éliminés	154	146	212	24	536
	Ratio Admis/présents	8,4%	14,4%	7%	16,6%	9,9%
Admissibilité	Candidats admissibles	32	52	37	10	131
	Moyenne des candidats ayant composé	5,72	6,18	6,06	5,07	
	Moyenne des candidats admissibles	9,40	8,92	10,31	7,68	
	Moyenne du dernier admissible	8,00	6,83	8,83	6,42	
Admission	Candidats admis	13	21	15	4	53
	Moyenne des candidats admissibles (ensemble des épreuves)	8,86	8,10	9,44	6,63	
	Moyenne des candidats admis (ensemble des épreuves)	10,56	9,75	11,63	7,53	
	Moyenne du dernier admis	8,25	7,92	9,75	7,29	

COMPARAISON DES RÉSULTATS AVEC CEUX DES ANNÉES PRÉCÉDENTES

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Postes à pourvoir	154	229	229	229	229	229	219	219	174	144	140	130	130	132	128	103	108	69	69	59	59	59	62	53
Inscrits	2169	2269	2179	2303	2853	3581	3820	3986	3755	3248	2489	2209	2220	2062	2101	2351	2421	2447	1919	1639	1451	1597	1530	1995
Présents	1081	871	1117	1038	1215	1434	1644	1613	1616	1275	997	901	823	835	799	836	760	672	547	439	433	405	398	536
Admissibles	287	313	314	307	318	351	408	405	412	358	304	264	290	302	291	244	244	173	169	142	138	143	143	131
Admis	154	176	177	147	136	177	199	185	168	144	140	130	130	132	128	103	105	69	69	58	58	59	62	53
Barre d'admission	7.50	6.90	7.35	7.00	7.00	6.65	6.60	6.80	7.00	(*)	(*)	7.00	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)

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

Barres d'admission

	1998	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Option A	6,4	7,35	8,05	8,1	7,88	7,79	8,35	10,7	10,1	9,2	8,23	8,04	8,85	8,25
Option B	7,25	7,5	7,4	7,85	7	7,65	7,58	9,3	8,4	8,48	7,8	7,93	8,70	7,92
Option C	7,65	7,5	7,75	7,95	7,78	7,78	7,85	8	8,65	8,6	8,35	8,08	7,30	9,75
Option D	6,35	7,5	6,8	6,8	7	7,05	6,93	8,45	7,07	7,3	6,6	6,75	7,16	7,29

ÉPREUVES ÉCRITES D'ADMISSIBILITÉ

DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Sujet : **Management du temps et performance de l'entreprise**

1. Les Résultats de la session 2012

Moyenne	6,24
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	1
Écart-type	3,49
Répartition des notes	
Inférieures à 5	224
Comprises entre 5 et moins de 10	213
Comprises entre 10 et moins de 14	91
Égales ou supérieures à 14	28
Statistiques générales	
Nombre de candidats présents	557
Nombre de candidats absents	1439

2. L'analyse du sujet

L'objectif du sujet est de faire réfléchir les candidats sur les liens entre le « management du temps » et la « performance de l'entreprise ». Le candidat est invité à explorer d'abord les termes du sujet puis à s'interroger sur les liens entre les différents termes. Le sujet proposé cette année est de nature transversale. Le temps est en effet un concept large, présent dans les différentes fonctions de l'organisation, comme la gestion des ressources humaines (temps de travail), le marketing (*time to market* et cycle de vie des produits), ou la gestion de production (temps de fabrication). Le temps est également au cœur de la stratégie de l'entreprise, de sa

création à sa disparition, dans le choix de l'entrée d'un nouveau marché (pionnier vs suiveur) ou dans sa vitesse d'adaptation à l'environnement.

2.1. Définition des termes du sujet

Temps : « Celle des dimensions de l'Univers selon laquelle semble s'ordonner la succession irréversible des phénomènes » (dictionnaire Hachette). Le temps peut s'exprimer dans une unité de mesure et caractériser une époque, un moment, un délai, une durée... Mais le temps appelle à des dialectiques spécifiques, qui peuvent potentiellement être appliquées au management : antériorité vs postériorité *séquence d'événements dans les organisations comme la dialectique stratégie vs structure selon Chandler ou Mintzberg* ; succession vs simultanéité *applicable aux processus d'innovation, de changement, etc.* ; linéarité (naissance, mort) vs cycle (saisonnalité) *applicable aux organisations comme à leur offre*. Le temps est évidemment présent, avant d'être appliqué à la gestion, dans la philosophie, l'histoire ou la religion (Chronos est ainsi un dieu grec personnifiant le temps représenté sous les traits d'un serpent à trois têtes : enlacé avec son épouse, il entoure le monde et l'entraîne dans une rotation éternelle. Il incarne également un vieil homme sage, sorte de père bienveillant du monde).

Management : action d'administrer une entreprise, de lui permettre d'atteindre les objectifs fixés à l'aide d'un ensemble de décisions et de techniques.

Quelques définitions classiques de la notion de « management » : **Taylor** et la conduite scientifique des ateliers : manager le temps consiste ici à diminuer le temps pris par chaque opération de production. **Fayol** et la fonction administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. La prévision ajoute ici la perspective à long terme à la question du management du temps, une capacité à se projeter dans le temps, dans l'avenir. **Drucker** : « Activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement ». Ici, le management inclut la capacité à changer, c'est-à-dire de s'adapter à un nouvel environnement. Le management du temps peut devenir la maîtrise d'un processus stratégique. **Thiéart** : « Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise ». Cette définition large peut conduire à appliquer le management du temps à de nombreux domaines, comme le marketing (timing de lancement de produit), la production (optimisation du temps de *process*) la gestion de projet (maîtrise des délais), GRH (gestion du *workflow* en fonction de la charge de travail), etc.

Management du temps : consiste à maîtriser au mieux la succession des événements au profit de l'activité de l'organisation et/ou à réduire le temps passé à une action.

Performance : l'économie de marché suscite naturellement la compétition comme moteur de la croissance et la performance est donc le résultat chiffré obtenu par l'entreprise, ce qui lui

confère une certaine position par rapport à ses concurrents sur le marché. Bien entendu l'entreprise intègre cette course à la réussite dans le cadre de la mission qu'elle s'est fixée en distinguant la notion d'efficacité et d'efficience et en intégrant les contraintes temporelles de court et de long terme. La performance globale intègre également une performance sociale, environnementale, sociétale... Lorsque ces différentes natures de performance sont particulièrement agrégées, on se trouve avec une entreprise qui considère ces différentes composantes dans leur globalité, ou « agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret).

Entreprise : une définition formelle est ici inutile, même si on peut à ce stade noter la diversité des entreprises de par leur taille, leur structure légale, etc. Il est clair que le sujet exclut les associations ou les organisations publiques.

2.2. Problématiques possibles

Quels sont les liens entre la gestion du temps et la performance de l'entreprise ? De façon générale, quels sont les enjeux liés à la gestion du temps pour assurer la performance de l'entreprise ? Quels sont les outils à la disposition du manager pour manager le temps, en termes d'efficience interne mais également de réactivité ?

Certains auteurs considèrent que le temps est la seule véritable ressource dont la gestion est génératrice d'avantage concurrentiel pour l'organisation. Toute entreprise, dès sa création, doit concilier la gestion de ses temps en les repérant le plus précisément possible pour organiser et maîtriser son fonctionnement et son développement. Ces temps se caractérisent par des instants précis à ne pas occulter, des délais et des durées à respecter. Dans un environnement concurrentiel cette aptitude est déterminante pour assurer une performance rendant l'entreprise effectivement compétitive. Dans ce contexte sa gestion du temps peut-être mise au service de l'atteinte d'une performance plus globale intégrant des visées économiques, sociales et environnementales. Il est intéressant de noter que la performance de l'entreprise peut être mesurée, quel que soient ses dimensions par des indicateurs de court terme comme le résultat net, la productivité des employés ou les émissions de Co2, mais également par des indicateurs de long terme, comme le coût de l'action (sous réserve d'efficience relative des marchés), la formation des employés ou la préservation des réserves naturelles.

Les problématiques suivantes sont également pertinentes :

- Le gain de temps, l'optimisation des délais est-il un facteur de performance ? Quelles sont les dérives de la chrono compétition ?
- Comment concilier management du temps court (résultat opérationnel, changement tactique) et du temps long (survie de l'entreprise, changement stratégique) ?

2.3. Théories pouvant être mobilisées

- Théorie de la gestion du temps comme facteur clé de succès : Stalk, Hout.
- Le modèle de la réactivité (Hamel, Prahalad) versus le modèle de la standardisation (développement d'une production de masse de biens à cycle long)

- Théorie de la contingence structurelle : Mintzberg
- Théorie de l'entreprise apprenante : Argyris, Schön
- Théorie sur la gouvernance des parties prenantes : Freeman, Capron, Charreaux, Perez
- Théories des conventions : Boltansky, Thévenot
- Théorie des coûts cachés : Savall, Zardet
- Théorie centrée sur la stratégie d'acteur (Crozier, Friedberg)
- Théorie évolutionniste (Hannan, Freeman)
- Gestion de la compétition fondée sur le temps (Gervais)

2.4. Plan possible

De nombreux éléments de l'actualité pouvaient permettre aux candidats de démontrer l'intérêt du sujet :

- Lorsque Hollywood, par le biais d'Oliver Stone, s'empare de la critique du capitalisme financier, à travers « Wall Street 2 : l'argent ne dort jamais », l'optimisation permanente du temps apparaît à la fois comme une nécessité et une dérive.
- Les organisations privées sont souvent accusés de privilégier le court terme, à l'image des institutions financières, incapables d'anticiper les difficultés de remboursement de leurs clients (*subprimes* et dettes souveraines). A l'opposé, les projets publics sont souvent critiqués pour leur inefficacité face au temps. Par exemple, ITER, qui vise à reproduire une énergie qui ressemble à celle créée naturellement au cœur du soleil, repose sur des bases scientifiques vieillies de 40 ans et ne devrait pas donner de résultats probants avant 2050.
- Les retards dans un projet sont à la source de coûts. Par exemple, en janvier 2011, Boeing a annoncé, pour la septième fois depuis le lancement du projet, un retard dans les livraisons de son 787. Les coûts associés aux trois ans de retard pris sont estimés à plus de 10 milliards de dollars.

I) Le temps, une ressource à gérer pour assurer la performance de l'entreprise.

A) L'optimisation du temps et l'efficacité et de la réactivité de l'entreprise

- Production (spécialisation des tâches, flux tendu, automatisation) et servuction (néo taylorisme, gestion des files d'attente)
- Gestion de projet et innovation, l'importance des délais : la chrono compétition.

B) Les difficultés et dérives de l'optimisation du temps

- De nombreuses incompatibilités : temps de production vs livraison, délai vs qualité, etc.
- Détérioration de la performance sociale et environnementale de l'entreprise : aliénation, stress au travail, problème de recyclage des produits à faible durée de vie (obsolescence programmée).

II) Le temps, une dimension nécessaire de la stratégie de l'entreprise

A) L'arbitrage nécessaire entre court et long terme

- La « soutenabilité » de la performance dans le temps : RSE, dilemme exploitation/exploration
- Quels outils pour réconcilier ces perspectives : échange de données informatisés, PERT, GANT, efficacité des marchés, tableaux de bord prospectifs, veille stratégique et concurrentielle.

B) La question du timing dans la gestion de processus

- Conduire le changement dans le temps : donner le sentiment d'urgence, manier changement linéaire et brutal.
- Le choix du « bon moment » et la performance de l'entreprise : saisonnalité et lancement de produit, *timing* d'entrée sur un marché, plan social en situation de crise, OPA.

3. Le traitement du sujet par les candidats

Sur le fond :

- Le Jury a constaté que les théories directement reliées au temps sont méconnues. Si Taylor et la réduction du temps nécessaire à la réalisation d'une opération ou D'Aveni et l'hyper compétition se trouvent dans la plupart des copies, la chrono compétition (Stalk, 1988, 1989 ; Stalk et Out, 1990) est rarement mobilisée.

- Trop de candidats ont restreint le sujet au temps de travail, avec parfois des prises de position à l'égard de la réduction du temps de travail, ou à l'optimisation du temps de production. La dimension globale du sujet pour l'organisation a rarement été prise en compte.

Sur la forme :

- L'**introduction** : elle tend trop peu souvent à respecter les règles académiques en vigueur, encore moins à faire preuve d'originalité. Environ un quart des introductions contenait la maxime « le temps, c'est de l'argent ». Par ailleurs, si les métaphores sportives (natation, course à pied, etc.) ont été utilisées, rares furent les définitions pertinentes de la notion de temps pouvant amener à une problématique et un plan cohérent.

- La **problématique** : se résume trop souvent à mettre en relation les deux termes du sujet ou au contraire à poser une séquence de plusieurs questions sans réel cheminement logique.

- Le **plan** : si la plupart des candidats font un réel effort à ce niveau, quelques copies ont choisi de s'intéresser dans une première partie au management du temps, dans une seconde partie à la performance de l'entreprise... Le plan, à travers sa pertinence, son originalité et sa clarté, reste un élément déterminant de l'évaluation d'une copie. Le jury tient à rappeler la valeur d'un plan apparent, tant pour la structuration de la pensée du candidat que pour la clarté vis-à-vis du correcteur.

- La **structuration** d'ensemble : certaines copies manifestent le souci du candidat de faciliter la lecture de son travail : la mise en page est soignée, l'écriture est lisible, les titres sont soulignés, des conclusions intermédiaires sont élaborées pour les étapes essentielles de la démonstration.

- L'**orthographe** et le **style** : quelques copies comprennent un très grand nombre de fautes, allant même jusqu'à gêner la compréhension des idées développées. Par ailleurs, l'équilibre entre théories et illustrations est souvent difficile à trouver. Certaines copies sont exemptes de toute référence d'auteur, d'autres du moindre exemple d'entreprise. Le jury insiste donc sur ce point : il est souhaitable qu'une idée forte soit appuyée par une ou plusieurs références théoriques et mise en relation avec des exemples suffisamment analysés pour mettre en évidence sa contribution explicative.

- L'**ancrage théorique** : de nombreuses copies décrivent des théories traditionnelles sans rapport avec le sujet. Seuls les auteurs qui ont un apport réel au traitement du sujet doivent être mobilisés.

- La **conclusion** : dans la très grande majorité des copies, la conclusion est liminaire, sans valeur ajoutée.

L'ouverture de la conclusion sur un approfondissement de la réflexion menée ou d'autres pistes n'apparaît que dans quelques copies

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Une dissertation est une réflexion qui ne peut se résumer à un exposé de connaissances. La dimension démonstrative est donc indispensable.

Le jury rappelle aux candidats qu'il convient de se situer dans le cadre d'une approche managériale. Il est nécessaire de contextualiser la réflexion, de proposer des solutions concrètes, de s'interroger sur les difficultés de mise en œuvre et de mobiliser les outils ad hoc. Au-delà de « Free » ou « Apple », les candidats doivent être capables de s'approprier des cas d'entreprises divers.

Cette épreuve de management au sens général du terme peut être exclusivement nourrie par les connaissances des candidats fonction de leur option (Marketing, système d'information, etc.). La typicalité des copies en fonction de cette dernière est trop forte, conduisant à des réflexions trop centrées sur un aspect étroit du sujet.

Le jury recommande enfin aux candidats de lire de manière régulière, au-delà de la diversité des ouvrages existants des revues économiques (Les Échos, La Tribune, Le Monde - supplément économie, Capital, Management, etc.) et managériales (la Revue Française de Gestion, Économie et Management, L'Expansion Management Review, etc.).

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

Sujet : **La faute dans la vie des affaires**

Lors de la session 2012 a été retenue pour la première fois l'épreuve de composition à partir d'un dossier. L'analyse des résultats présente donc un intérêt particulier, qu'il s'agisse de la nature de cet examen nouveau ou des connaissances et aptitudes des candidats.

1. Résultats

Nombre de candidats présents : 135	
Distribution des notes	
Moyenne	5,54
Note la plus élevée	16
Note la plus basse	0,5
Écart-type	3,38
Répartition des notes	
Inférieures à 5	60
Comprises entre 5 et moins de 10	57
Comprises entre 10 et moins de 14	11
Égales ou supérieures à 14	7

Le nombre des candidats présents (135) est en hausse par rapport à 2011 (98). La moyenne des notes (5,54) est en baisse par rapport à celle relevée en 2011 (6,23).

On constate une baisse du nombre des copies obtenant la moyenne ou plus : 18 en 2012 contre 21 en 2011. De nombreuses copies demeurent faibles voire très faibles.

Les copies excellentes sont rares. Néanmoins 7 ont reçu une note égale ou supérieure à 14/20 contre 4 en 2011.

2. Analyse du sujet

Le sujet, *La faute dans la vie des affaires*, exigeait que les candidats mobilisent leurs connaissances en droit des obligations et en droit de l'entreprise (droit des sociétés, droit de la concurrence, droit pénal...).

Quel que soit le plan retenu, la dissertation devait examiner divers points.

D'abord, la faute reste le fondement juridique de la responsabilité. Il fallait donc évoquer la diversité des fautes (faute détachable du dirigeant, action pour insuffisance d'actif, faute grave du salarié, faute disciplinaire des commissaires aux comptes ...).

Toutefois on s'est éloigné de l'approche individualiste et morale pour adopter une conception objective. La faute demeure le principe de la responsabilité, mais elle a été redessinée à des fins indemnitaires. Elle est définie *in abstracto* par rapport à un standard de comportement moyen, sans considération de l'intention de l'auteur. Ainsi a été admise l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur. Seule la force majeure est exonératoire.

Par ailleurs, le développement des techniques, le machinisme, l'apparition de dommages nés d'activités collectives ou du fait de personnes morales ont entraîné une mutation et conduit à admettre une responsabilité fondée sur le risque. Cependant l'émergence de la responsabilité pour risque n'a pas fait disparaître la responsabilité pour faute. C'est le cas dans des domaines où la responsabilité conserve une fonction de moralisation et de sanction de comportements défaillants, par exemple en matière d'atteintes à la propriété intellectuelle et de contrefaçon. On pouvait également mentionner les projets de réforme, notamment l'introduction de la « faute lucrative ». L'article 1371 de l'avant-projet de réforme du droit des obligations et de la prescription propose de renforcer la fonction punitive de la responsabilité à l'égard de la « faute manifestement délibérée et notamment d'une faute lucrative » : elle pourrait entraîner des dommages-intérêts « punitifs », supérieurs à ceux impliqués par l'indemnisation.

Enfin, la mise en œuvre du principe de précaution a encore élargi la problématique. Les dommages de masse liés notamment aux atteintes à l'environnement ou à la santé publique ont suscité la définition de fautes nouvelles et corrélativement créé des devoirs inédits comme le devoir de vigilance des laboratoires pharmaceutiques ou encore la responsabilité pour carence fautive à prendre des mesures de prévention des risques liés à l'exposition des travailleurs à l'amiante.

3. Traitement du sujet par les candidats

3.1 Sur le fond

Les connaissances des candidats sont inégales, parfois très insuffisantes. Il en résulte des confusions et des contresens. C'est souvent la responsabilité dans la vie des affaires qui est étudiée et non la faute.

L'introduction est fréquemment succincte et de nombreuses copies témoignent d'une absence de capacité à argumenter. La problématique est confuse. Les copies, en général courtes (7 ou 8 pages au maximum), sont descriptives. La nouvelle épreuve n'a pas changé le constat habituel.

Nombre de candidats n'ont guère exploité les documents fournis dans le dossier.

On déplorera aussi que des dissertations ne soient que des "catalogues" avec des parties consacrées à la faute en droit des sociétés, la faute en droit social, la faute en droit pénal... Beaucoup de candidats ont même choisi fâcheusement de traiter, dans la première partie, la faute en droit commun et, dans la seconde, la faute dans la vie des affaires.

En l'absence de document abordant la question, bien peu ont envisagé le rôle de la faute de la victime, en dépit de la piste que procurait l'article 102-24 du code du travail maritime, ou la notion de faute disciplinaire voire déontologique. Pourtant la définition large de la vie des

affaires donnée en introduction par certains candidats permettait d'inclure les professions libérales réglementées.

3.2. Sur la forme

La nouvelle épreuve « consiste à répondre de façon structurée au sujet posé en se fondant sur des éléments fournis dans le dossier mais aussi en apportant ses connaissances personnelles et des exemples ». Il fallait rédiger non pas une note de synthèse mais une dissertation à partir du sujet, les documents annexés servant à ouvrir des pistes de réflexion pour illustrer la démonstration. Or trop de candidats se sont contentés de paraphraser ou résumer les sept documents sans se livrer à une analyse personnelle. D'autres ont rédigé un exposé qui négligeait les éléments d'information fournis.

Le plus souvent l'analyse se révèle superficielle. La majorité des candidats ont éprouvé des difficultés à organiser leurs idées selon un plan démonstratif. Beaucoup de plans sont artificiels et présentent des intitulés peu convaincants. À en juger par des copies inachevées et d'autres où la seconde partie est abrégée, des candidats semblent avoir mal géré le temps qui leur était imparti.

Enfin, il est difficile de ne pas mentionner les fautes d'orthographe et de syntaxe qui déparent certaines copies. Le vocabulaire juridique de base n'est pas toujours maîtrisé (par exemple : un article du code civil qui « stipule »).

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Une nouvelle fois, il importe d'appeler l'attention sur les modifications apportées à l'épreuve écrite de droit qui devient une « composition à partir d'un dossier portant sur les éléments du droit et sur le droit des affaires ». L'épreuve consiste à répondre de façon structurée au sujet posé en se fondant sur des éléments fournis dans le dossier - et aussi en apportant ses connaissances personnelles et des exemples.

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

Dès lors qu'il s'agit d'une dissertation juridique, les conseils habituels conservent leur pertinence. Ainsi, en présence d'un sujet de synthèse, le candidat mettra en évidence les principes et les règles fondamentaux. À cet égard, il indiquera les textes de loi et la jurisprudence applicables. Il lui est donc conseillé d'acquérir une solide formation en droit des obligations, droit des sociétés, droit du travail, etc., dans leurs dimensions nationales voire européennes. On se doit d'inciter les candidats à lire les ouvrages de référence, consulter des revues spécialisées et apprendre à interpréter les décisions de justice.

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

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

L'introduction doit placer le sujet dans son contexte (historique, juridique, économique, social...), puis définir les termes et les concepts qu'il contient et, enfin, exposer la problématique retenue, c'est-à-dire la question à laquelle il faudra répondre en plusieurs étapes, conformément au plan choisi. La dernière phrase de l'introduction annoncera le plan retenu.

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

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

COMPOSITION A PARTIR D'UN DOSSIER PORTANT SUR L'ECONOMIE

Sujet : **Y a-t-il un bon taux d'inflation ?**

1. Les résultats

Moyenne	5,30
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	0
Écart-type	3,45
Répartition des notes	
Inférieures à 5	215
Comprises entre 5 et moins de 10	132
Comprises entre 10 et moins de 14	55
Égales ou supérieures à 14	11
Statistiques générales	
Nombre de candidats présents	416
Nombre de candidats absents	1075

2. Le sujet

2.2 *Présentation du sujet*

Le sujet retenu pour le concours 2012 était «*y a-t-il un bon niveau d'inflation ?*».

Ce sujet convoquait à la fois :

- des aspects essentiels du débat actuel de politique économique, tout particulièrement en Europe (faut-il, face à la crise économique – croissance faible et menace de déflation – à la

crise de la dette souveraine – problématique de financement des déficits -, relativiser le risque inflationniste, identifié depuis le milieu des années 1980 comme majeur, et réorienter les politiques macroéconomiques dans le sens d'une tolérance plus élevée à l'inflation, condition éventuelle d'une sortie de crise ?) ;

- des éléments traditionnels du débat théorique et empirique en économie (y a-t-il un arbitrage inflation – chômage, par exemple) ;
- des éléments de la « nouvelle synthèse » en macroéconomie, en particulier en se référant à la macroéconomie de la faible inflation (Akerlof, Dickens, Perry (1996)) et à celle des changements de régime.

Ce choix permettait donc de repérer celles et ceux des candidat-e-s qui auraient à la fois une vraie connaissance théorique des enjeux associés à ce sujet, et du caractère central de cette question dans les grands débats structurants de la pensée économique depuis deux siècles, ainsi qu'une capacité à le relier à l'actualité économique des dernières années.

Ce faisant, le choix de ce sujet s'inscrivait bien dans le programme, qui précise que « *l'épreuve permet de valoriser la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution de la pensée économique, (et) la capacité d'analyse de mécanismes économiques et d'interprétation de phénomènes économiques (...)* »

2.3 Analyse du sujet

2.3.1 Termes du sujet

◆ L'inflation

Du latin inflare, qui veut dire « enfler », « gonfler », le mot « **inflation** » désigne habituellement le processus d'augmentation continue des prix des biens de consommation. Parce que bon nombre d'économistes associent cette hausse des prix des biens de consommation à une augmentation excessive de la quantité de monnaie en circulation dans l'économie, le terme peut également faire référence au « gonflement » de la masse monétaire. Les prix des biens de consommation subissant une augmentation, il s'ensuit que le « pouvoir d'achat » des revenus et des patrimoines, c'est-à-dire la quantité de biens qui peut être achetée avec une unité de revenu ou de patrimoine, mais également le pouvoir d'achat de la monnaie, c'est-à-dire ce qui peut être acheté avec une unité de monnaie, diminue au rythme de l'inflation, dont on dit qu'elle ampute le pouvoir d'achat, sauf dans le cas où les revenus ou les patrimoines sont indexés sur une mesure du niveau des prix à la consommation : on parle alors de maintien de la valeur *réelle* du revenu ou du patrimoine, c'est-à-dire de maintien du pouvoir d'achat.

Le sujet, puisqu'il traitait du bon niveau d'inflation, devait également conduire à évoquer, au-delà de l'inflation, la déflation et la désinflation.

– Lorsque le niveau général des prix à la consommation baisse de façon prolongée, on parle de « **déflation** », qui est donc une inflation négative. Rare depuis la Seconde Guerre mondiale, la déflation est généralement considérée comme une situation dangereuse pour

l'économie, parce que l'anticipation d'une baisse future des prix des biens incite les consommateurs à différer leurs achats, ce qui engendre une baisse de la demande adressée aux entreprises, donc une baisse ultérieure des prix, etc. En outre, la déflation, en alourdissant les valeurs réelles des dettes augmente le risque d'insolvabilité des agents endettés, ce qui peut accroître le processus de contraction de la demande globale (Debt Deflation : Irving Fisher (1911)).

– En revanche, la « **désinflation** », qui est un ralentissement de l'inflation, est généralement saluée comme une évolution favorable, notamment dans les pays où l'inflation a été forte et durable. Pourtant, même lorsque l'inflation est basse, certains gouvernements peuvent être tentés par des stratégies de « **désinflation compétitive** » : il s'agit alors, comme l'ont fait la France au cours de la seconde moitié des années 1980, ou l'Allemagne au début des années 2000, de chercher à obtenir un taux d'inflation plus faible que ceux des principaux partenaires, notamment ceux avec qui l'on entretient une parité fixe de la monnaie nationale, de manière à accroître ainsi la compétitivité des producteurs nationaux par rapport à leurs concurrents étrangers. Une telle stratégie, non coopérative par nature puisque son éventuel succès dépend de la passivité des partenaires et ne peut être que relatif, est souvent tentante dans les unions monétaires : elle se substitue alors aux « dévaluations compétitives » de la monnaie nationale que l'existence d'une monnaie unique rend impossibles.

En présence d'inflation, les grandeurs économiques mesurées ne sont que des valeurs nominales, qui sont susceptibles d'engendrer une « illusion monétaire » ; pour être pertinentes, ces valeurs doivent être corrigées des variations des prix à la consommation : on parle alors de grandeurs *réelles*, les revenus réels étant mesurés en termes de pouvoir d'achat, les taux d'intérêt réels résultant de la soustraction du taux d'inflation au taux d'intérêt nominal, etc.

Finalement, on comprend que le choix d'un objectif d'inflation est aussi le choix des catégories sociales sur lesquelles doit peser prioritairement la contrainte monétaire (l'inflation privilégie les agents endettés et aux revenus indexés, la désinflation les créanciers et titulaires de revenus fixes). Il est aussi très étroitement lié au type de régime macroéconomique : la macroéconomie de la faible inflation n'est pas celle de la stagflation (mélange de stagnation et d'inflation), ni de la déflation ou, à l'inverse, de l'hyper inflation. D'où la question de ce que pourrait être un « bon » niveau d'inflation.

♦ « bon »

Dans la logique du sujet, la référence à un « bon » niveau d'inflation fait référence à l'idée d'un niveau *recommandé, approprié, qui remplit sa fonction.*

Il peut aussi être interprété dans le sens de « optimal ».

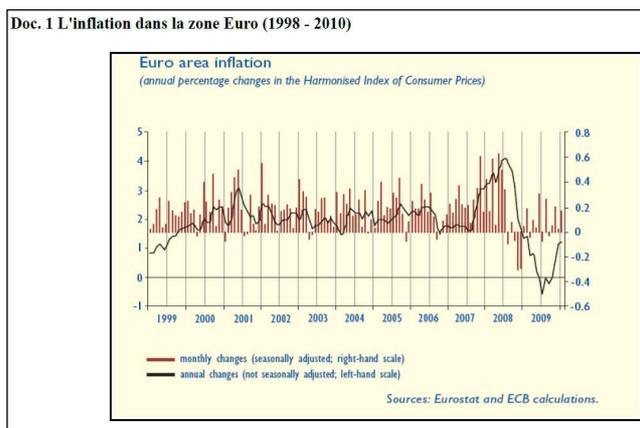
La question du niveau optimal d'inflation de long terme, question ancienne, a été reprise suite à l'évolution de la politique monétaire des banques centrales indépendantes, qui ciblent maintenant un niveau d'inflation de long terme (Bernanke et al. (1999)). Cette question a bien sûr produit un nombre considérable de travaux tant théoriques qu'empiriques. De nombreux articles soulignent le coût d'une inflation positive en introduisant des anticipations rationnelles et des prix flexibles. Ces modèles aboutissent à la règle de Friedman comme politique optimale. Cette règle stipule que la politique monétaire doit engendrer une déflation de sorte que le taux d'intérêt nominal soit nul, et donc que le taux d'intérêt réel soit l'opposé de l'inflation. Cette recommandation théorique est en contradiction avec la politique des banques centrales et le « sens commun » des économistes pour qui une déflation est

dangereuse. Ainsi, les banques centrales ciblent des niveaux d'inflation entre 1 % et 3 % (Bernanke et Mishkin (1997)). La justification d'un niveau positif d'inflation de long terme se fonde souvent sur l'existence de rigidités nominales ou d'erreurs d'anticipation (Akerlof, Dickens et Perry [1996]). D'une manière plus heuristique, l'idée est souvent avancée qu'une déflation crée des problèmes de crédit et conduit à des faillites d'entreprises solvables (Delong (1999)). En bref, le « bon » niveau d'inflation pourrait être celui qui n'est « ni trop haut », « ni trop bas », caractéristique d'une « goldilocks economy » : une économie qui n'est ni trop chaude au point qu'elle génère trop d'inflation, ni trop froide au point qu'elle entraîne la récession. (cf. éléments théoriques ci-dessous).

2.3.2 Cadre spatio-temporel

Il n'est a priori pas défini: on attend du candidat qu'il souligne que c'est une interrogation, notamment sur le plan théorique, finalement consubstantielle à la réflexion sur la nature de la monnaie (question de la neutralité de la monnaie et des conditions dans lesquelles la dichotomie classique est opératoire ou non), en même temps qu'il met en avant l'actualité du sujet: la crise économique a remis au cœur des débats publics la question de l'inflation et de la perversion potentielle d'une recherche systématique de la désinflation. Cette crise étant en ce moment principalement européenne, on pouvait imaginer que le – la candidat-e choisisse d'y situer son raisonnement.

2.3.3 Analyse des documents

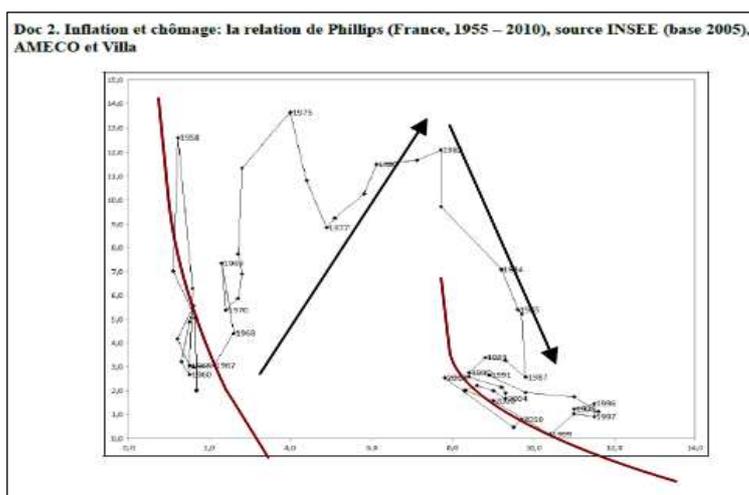


Le premier document était un graphique retraçant l'évolution de l'inflation en zone Euro depuis la fin des années 1990.

Il retraçait le fait que la BCE cible une inflation aux alentours de 2% (rompant avec son mandat initial qui était d'avoir une inflation inférieure à 2%) : sa fonction de pertes est désormais quadratique, des écarts symétriques à la

cible entraînant une « perte » similaire.

Il montre également la rupture depuis 2007 : accélération de l'inflation sous l'impact des hausses des coûts des matières premières à partir de 2006, puis forte désinflation suite à la crise financière de 2008, faisant apparaître des craintes d'enchaînements déflationnistes



Le document 2 figurait la courbe de Phillips en France depuis le milieu des années 1950. On y retrouve la trace des grandes évolutions macros de la période et des débats qui en ont

résultat. Une première période court du milieu des années 1950 au début des années 1970. L'arbitrage inflation – chômage déduit de la relation de Phillips (1958) et introduit comme le chaînon manquant de la macroéconomie keynésienne par Samuelson – Solow (1961), semble fonctionner à plein : en moyenne période, l'équilibre macro semble s'articuler autour de taux d'inflation modérés (4 à 6%) pour un niveau de chômage qui s'équilibre aux alentours de 2%. La France est un pays plus inflationniste en moyenne que ses partenaires, et maintient « en contrepartie » un quasi-plein emploi.

L'équilibre extérieur se fait par de régulières dévaluations du Franc, qui permettent de récupérer en compétitivité change ce qui est perdu en compétitivité prix.

Puis la relation semble se dégrader, et c'est l'entrée dans le régime de stagflation : l'inflation accélère jusqu'à atteindre des niveaux supérieurs à 10%, tandis que le chômage s'accumule. C'est l'occasion pour l'école monétariste de remettre en cause les fondements microéconomiques de la relation de Phillips – Solow – Samuelson, et l'existence d'une relation durable d'arbitrage entre chômage et inflation. La rupture de la dichotomie que signifie la relation de Phillips, ne peut, aux yeux de Friedman et de ses épigones, qu'être temporaire et résulter d'une illusion monétaire orchestrée par des politiques volontairement inflationnistes, qui finissent par produire leur propre antidote : l'illusion monétaire se dissipe, les anticipations s'améliorent, et le chômage revient à son niveau « naturel ». Celui-ci a par ailleurs augmenté sous l'effet de la rigidification des marchés du travail. La Nouvelle école classique de Robert Lucas, Thomas Sargent, Neil Wallace et consorts, radicalisera le trait au moyen, notamment de l'introduction dans la détermination d'un équilibre macroéconomique intertemporel, de l'hypothèse d'anticipations rationnelles initialement proposée par John Muth (1961).

La priorité de la désinflation finit alors par s'imposer (la lutte contre le chômage étant dès lors toute entière associée à une lutte contre le chômage d'équilibre et renvoyée à des politiques structurelles d'essence microéconomique), non sans succès : les taux d'inflation en France sont ramenés en dessous de 3% dès le fin des années 1980. Cette stratégie est prolongée au travers de la stratégie de « désinflation compétitive » au cours des années 1990. Il s'agit alors de tirer la croissance, non plus au moyen de relances intérieures d'inspiration « keynésienne », susceptibles d'être inflationnistes et déconsidérées par l'offensive anti-keynésienne des monétaristes et des nouveaux classiques, mais de vouloir le faire par la composante externe de la demande globale : il faut gagner en compétitivité pour accroître le solde commercial. En système de changes quasi-fixes (système monétaire européen), la politique macro-économique peut concourir à la compétitivité en accentuant et systématisant la désinflation.

Finalement, dans une troisième phase, au cours des années 1990 et 2000 une relation inverse entre chômage et inflation semble réapparaître, autour d'un niveau de chômage d'équilibre beaucoup plus élevé. La désinflation est acquise, mais la désinflation compétitive, stratégie par essence non coopérative, n'a pas rempli son office, et la neutralisation des politiques macro-économiques semble avoir pu contribuer à l'accumulation du chômage et l'élévation de son niveau d'équilibre.

Il semble donc y avoir des changements de régime macroéconomiques : la dichotomie est rompue pour une inflation modérée et basse (et la recherche d'une inflation toujours plus faible comporte un risque récessif, voire désinflationniste) ; elle est rétablie (et l'arbitrage inflation – chômage disparaît) lorsque l'inflation accélère.

Les Documents 3 et 4 avaient pour objet d'inciter les candidat-e-s à faire le lien entre la question posée et son actualité au regard de la crise des finances publiques. L'idée est que le maintien d'une stratégie désinflationniste dans une période de faible croissance et de fort endettement (public, mais pas seulement) peut comporter des risques non négligeables (une économie « trop froide »). En l'occurrence croissance économique et inflation viennent alléger la charge de la dette, de même que la croissance économique vient réduire la composante conjoncturelle des déficits publics.

Doc. 3 (source: revue de l'OFCE, Les finances publiques dans la crise, n° 116, 2011/1)

Tableau 8 : Taux d'intérêt, croissance et inflation anticipées selon *Consensus Forecasts*, en juin 2010

	Taux d'intérêt public à 10 ans	PIB	Inflation	Taux d'intérêt réels corrigés de la croissance du PIB
États-Unis	3,8	2,8	2,2	-1,2
Japon	1,3	1,4	0,8	-0,9
Royaume-Uni	4,0	2,3	2,4	-0,7
Allemagne	3,05	1,4	1,6	0,05
France	3,4	1,9	1,85	-0,35
Italie	3,9	1,2	1,7	1,0
Pays-Bas	3,3	2,3	2,4	-1,4

Source : Consensus Forecasts, juin 2010.

Doc. 4 (source: revue de l'OFCE, Les finances publiques dans la crise, n° 116, 2011/1)

Tableau 1 : Les finances publiques dans la zone euro

En %	PIB	Solde public	Charges d'intérêt	Composante conjoncturelle	SPS*
1998	2,8	-2,3	4,2	-0,1	2,0
1999	2,9	-1,4	3,7	0,0	2,3
2000	4,0	-1,1	3,5	0,6	1,8
2001	1,9	-1,9	3,3	0,4	1,0
2002	0,9	-2,6	3,1	0,0	0,5
2003	0,8	-3,1	3,0	-0,2	0,1
2004	1,9	-3,0	2,8	-0,6	0,4
2005	1,8	-2,6	2,7	-0,5	0,6
2006	3,1	-1,3	2,6	0,0	1,3
2007	2,8	-0,6	2,6	0,5	1,5
2008	0,3	-2,0	2,6	0,0	0,6
2009	-4,1	-6,1	2,5	-1,9	-1,7
2010	1,7	-6,3	2,5	-2,4	-1,4

* Solde public, périoche 2000-2007.
Source : OCDE, Perspectives économiques, n° 88 (novembre 2010).

Le document 5 introduit la distinction entre inflation de profit et inflation de revenu chez Keynes. Comme le suggère l'intitulé du document il a pour objet de rappeler aux candidat-e-s

Doc. 5 L'analyse de l'inflation et l'abandon de la théorie quantitative par J.M. Keynes :
 « ... Il distingue l'inflation de revenu qui traduit la hausse du coût de production et l'inflation de « profit » due à un excès de l'investissement sur l'épargne. L'inflation de profit est la plus fondamentale. Elle définit un écart entre la demande et l'offre globales et se déclare le plus souvent lorsque se produit un événement non monétaire, comme par exemple une nouvelle invention, l'exploitation de nouveaux territoires, une guerre ou simplement le retour de la confiance dans les affaires. Ce type d'événements accroît le taux de rendement du capital, ce qui incite les entrepreneurs à investir. L'investissement supplémentaire (qui pour Keynes au contraire de Hayek et de Wicksell, n'est pas nécessairement financé par une création monétaire nouvelle) exerce une pression à la hausse sur les prix des biens d'équipement. Des salariés supplémentaires sont employés, dont les dépenses tendent à faire augmenter le prix des biens de consommation. Ces hausses de prix définissent le profit inflationniste des entrepreneurs... »
 Claude Gnos, « Les grands auteurs en économie », éditions EMS, p 205,

l'existence d'une vision alternative, dans la pensée économique, de la monnaie et de l'inflation. L'inflation, dans la tradition de « l'approche monétaire » n'est pas « partout et toujours un

phénomène monétaire » comme le postulait Milton Friedman. Ainsi, d'après la doctrine des *real bills*, défendue notamment par les partisans de la *banking school* (en particulier Thomas Tooke), l'essentiel est que les crédits émis par les banques ordinaires soient gagés sur la production courante et future. Pourvu que les créances soient remboursées, toute création de monnaie annoncera une destruction et ne pourra avoir d'effet inflationniste permanent. Seuls les « faux droits », c'est-à-dire les créances non remboursées, entretiennent la création monétaire et l'inflation permanentes. On retrouve cette intuition ici : l'inflation de profit est une inflation qu'il faut savoir tolérer dans la réalisation de l'équilibre macro-économique entre investissement et épargne. Elle est même une inflation nécessaire pour nourrir la dynamique d'investissement. Vouloir la combattre au moyen de politiques monétaires peut conduire à des politiques monétaires inutilement restrictives et empêcher le financement nécessaire de projets d'investissement (de *real bills*).

Enfin, les documents 6 et 7 mettent en exergue la conception monétariste de l'inflation, qui s'inscrit dans la tradition de l'approche réelle et de la *Currency school*. La monnaie est neutre, elle n'est que « de l'huile dans les rouages de

Doc. 6 Le rôle de la politique monétaire selon Friedman

« Mes propres études de l'histoire monétaire m'ont rendu extrêmement sensibles au commentaire de John Stuart Mill si souvent cité, très critiqué, et largement incompris. « Il n'existe pas intrinsèquement, écrivait-il, de chose plus insignifiante dans l'économie que la monnaie: mis à part sa caractéristique d'appareil à économiser le temps et le travail. C'est une machine pour faire rapidement et commodément ce qui serait fait, mais beaucoup moins rapidement et commodément sans elle: et comme bien d'autres mécanismes, elle n'exerce par elle-même un effet distinct et indépendant que lorsqu'elle se détraque ». En conséquence, la première et la plus importante des leçons que l'histoire enseigne sur ce que la politique monétaire peut faire – et c'est une leçon de la plus grande importance – est que la politique monétaire peut empêcher la monnaie de devenir une source majeure de désordres économiques. Ceci raisonne comme une proposition négative: éviter les erreurs capitales »

(Milton Friedman, « The Role of Monetary Policy », *American Economic Review*, March. Tr. fr.: Le rôle de la politique monétaire, in Abraham-Frois G. et F.Larbre (eds) *La macroéconomie après Lucas. Textes choisis*, Paris Economica, 1998.

l'économie », et l'intelligence de l'économie se fonde sur la prise en compte d'une dichotomie fondamentale entre sphère réelle (marchés des biens, du travail et du capital) et sphère monétaire (marché de la monnaie) ;

Mais la monnaie peut être source de désordres (réels) si elle est mal gérée, et en particulier si elle est émise en quantité excessive introduisant un bruit « inflationniste » préjudiciable à

l'extraction du signal prix et à la perception de la structure des prix relatifs. C'est pourquoi la politique monétaire doit se préoccuper de garantir que la monnaie soit une « bonne » monnaie, c'est-à-dire conserve son pouvoir d'achat sur les biens et services. L'inflation est

Doc. 7 La préférence de l'Etat pour l'inflation, et ses limites, selon Friedman

« L'inflation procure des ressources aux gouvernements de trois façons; tout d'abord l'émission de monnaie par les autorités constitue un impôt inflationniste implicite sur les avoirs en monnaie de base; en second lieu, l'inflation peut provoquer une augmentation, non votée au parlement, des impôts existants si les bases d'imposition, ou au moins certains de leurs éléments, n'ont pas été ajustés pour tenir compte de l'inflation; troisièmement, l'inflation diminue la valeur réelle de la dette existante dont l'intérêt à l'émission n'a pas suffisamment pris en compte l'inflation anticipée (...) »

(Milton Friedman, *La monnaie et ses pièges*, Dunod, 1993, p.251)

partout et toujours un phénomène monétaire, et la politique monétaire doit se donner comme seul objet la lutte contre l'inflation. Il faut pour cela combattre la tentation des gouvernements d'utiliser l'inflation à des fins de seigneurage. L'inflation procure en effet des ressources aux gouvernements de trois manières (doc.7). Le mieux est alors de confier la politique monétaire à une autorité qui en soit indépendante.

2.3.4 Éléments théoriques

Outre les éléments « standards » évoqués ci-dessus (la controverse monétaristes – keynésiens) et son enracinement dans des débats anciens que la nature de la monnaie, il fallait évidemment convoquer les éléments plus récents.

La littérature économique, nous l'avons dit, s'est penchée de longue date sur la question du « bon » niveau d'inflation. Dans un premier temps, Milton Friedman (*The Optimum Quantity of Money*, 1969), comparant les services que rend la monnaie et le coût d'opportunité de sa détention, recommande l'adoption d'un taux d'intérêt nominal nul et d'une inflation négative, de sorte que la rémunération des actifs financiers ne relève que du seul niveau du taux d'intérêt réel.

Edmund Phelps (*Inflation in the Theory of Public Finance*, 1973), relie le débat à la question du financement des dépenses publiques. Si l'on admet que l'inflation est, de fait, une taxe sur la détention de monnaie (de sorte qu'il s'agit de l'émission d'une dette ne portant pas intérêt : ce qu'on appelle le *seigneurage*), alors, à dépenses publiques constantes, une réduction de l'inflation implique généralement une hausse compensatrice d'autres impôts (ou du niveau de

la dette publique). Le choix de l'inflation optimale peut alors résulter d'une comparaison entre les distorsions introduites par les différents types de taxes.

Au total, l'inflation ne doit pas être trop forte : une inflation trop forte suscite une fuite devant la monnaie qui conduit les agents à introduire des mécanismes d'indexation de leurs revenus sur les prix, à exiger la rédaction des contrats dans une devise étrangère ou de privilégier les placements en nature. Quand la masse monétaire augmente très rapidement, les prix augmentent dans des proportions semblables (on parle alors de *neutralité de la monnaie*). Par ailleurs une inflation élevée s'accompagne d'une grande incertitude qui empêche une « extraction correcte du signal prix » et rend difficile le calcul des plans optimaux individuels. Enfin l'inflation est une ponction sur les ménages qui n'ont pas accès à des placements à rendements variables et dont les revenus sont mal indexés.

Finalement il est possible de considérer que l'inflation devient excessive lorsque les agents doivent nécessairement s'en préoccuper dans leurs décisions économiques.

A l'inverse, l'inflation ne doit pas être trop faible. Une inflation trop faible voire nulle fait courir le risque de l'enclenchement d'une trappe à liquidité. Keynes avait déjà souligné que la politique monétaire devient impuissante quand le taux d'intérêt nominal est très bas. Dans ce cas les agents n'arbitrent plus entre monnaie et titres, et la préférence pour la liquidité l'emporte, si bien qu'une injection de liquidité est sans effet sur l'activité. Comme, par ailleurs, comme le taux d'intérêt nominal ne peut être négatif, une trop faible inflation maintient les taux réels à des niveaux incompressibles. Ceci suggère donc une cible d'inflation positive, éloignée de zéro pour disposer d'une marge de sécurité.

Par ailleurs, les rigidités prix et des salaires à la baisse (en raison des coûts de catalogue (Mankiw) ou des coûts de négociation) conduisent à faire de l'inflation un mécanisme privilégié d'ajustement des prix relatifs. Une inflation « modérée » conduit à rendre rationnelles les rigidités nominales (et rompt la dichotomie et la neutralité de la monnaie, réintroduisant un arbitrage entre inflation et chômage) ; une inflation trop faible interdit les ajustements de prix relatifs. Un peu d'inflation vaut mieux qu'une inflation nulle. Akerlof, Dickens et Perry (*The Macroeconomics of Low Inflation*, 1996 et *Near Rational Wage and Price setting and the Long Run Phillips Curve*, 2000) conseillent une inflation comprise entre 1,5% et 4% par an dans les pays développés.

Finalement il faut convoquer l'idée d'une macroéconomie à changements de régime : lorsque l'inflation est modérée, la macroéconomie de faible inflation est telle que les rigidités deviennent rationnelles (après prise en compte des coûts d'ajustement des contrats et des prix), rompant la dichotomie et réintroduisant un arbitrage entre inflation et chômage. Réduire encore l'inflation se paie alors, par différents canaux, d'un affaiblissement de l'activité et d'une hausse du chômage, pouvant basculer dans un autre régime, déflationniste celui-ci, et difficilement maîtrisable.

Le coût généré par une élévation de l'inflation équilibre les coûts de renégociation des prix et des salaires, et il devient rationnel d'indexer les revenus : les rigidités nominales s'estompent jusqu'à rendre la monnaie neutre, réintroduire la dichotomie et rendre toute politique macroéconomique incapable de stabiliser le niveau d'activité économique. Le tenter pourrait au contraire faire peser le risque du déclenchement d'une spirale inflationniste elle aussi difficilement contrôlable.

2.3.5 Problématique

Le sujet tel qu'il était posé, et au regard des éléments que nous avons rassemblés plus haut, semble appeler une réponse « nuancée » : l'inflation ne doit être, ni trop élevée, ni trop basse. Il n'y a finalement pas d'optimalité au sens d'une cible qui serait un niveau précis.

Une problématique pouvait être :

le bon niveau d'inflation ne doit être ni trop élevé (au risque de basculer dans un régime d'hyper-inflation difficilement contrôlable) ni trop bas (au risque de basculer dans les enchaînements dépressifs caractéristiques de la déflation), de manière à équilibrer le poids de la contrainte monétaire, et à profiter des arbitrages rendus possibles pour un niveau d'inflation modérée entre chômage et inflation, et redonner ainsi des marges de manœuvre au policy-mix.

Un plan pouvait alors s'en déduire logiquement, qui devait respecter l'impératif de la multiplication des niveaux de lecture.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.2 *Commentaires sur le fond*

La question du « bon taux d'inflation » fait, nous l'avons dit, référence à un débat récurrent aujourd'hui, sur le fait de fixer pour objectif principal à la politique monétaire le maintien de l'inflation autour d'un niveau donné. Ce type de politique est pratiqué par de nombreuses banques centrales et a été largement discuté, voire remis en cause, dans le contexte de la crise depuis 2007-2008. Ce débat ne peut être ignoré des candidats, mais les copies ont été dans leur ensemble assez décevantes :

- D'une part, le terme « bon » a manifestement posé problème à un certain nombre de candidats. Ils ont assez souvent associé ce terme à « optimal », ce qui n'était pas sans pertinence. Mais, une fois cette translation sémantique opérée, il n'est pas possible d'appliquer de définition univoque des critères d'optimalité en science économique, et surtout pas le critère de l'optimum au sens de Pareto, tout à fait inadéquat pour un tel sujet. Ce critère s'applique à des situations microéconomiques et sert à déterminer si une allocation de ressources entre des individus peut-être améliorée. On ne voit pas quel sens il pourrait avoir dans une discussion de politique économique sur le niveau de l'inflation, et les candidats qui ont tenté de le faire n'y sont pas parvenus.

Certaines copies sont ainsi passées totalement à côté du sujet, en se demandant par exemple si, la concurrence conduisant à un niveau général des prix « optimal » au sens de Pareto.

En fait, les économistes utilisent des critères d'optimalité bien différents, selon le contexte, car rechercher la valeur « optimale » d'une variable économique suppose de définir à la fois un ou plusieurs objectifs à maximiser et des contraintes à respecter. Le débat sur le « bon » taux d'inflation, ou le taux d'inflation « optimal » porte sur le taux d'inflation « adapté », c'est-à-dire

le meilleur taux d'inflation du point de vue de ses implications *macroéconomiques*: faut-il viser un certain niveau d'inflation, pour minimiser ses effets négatifs sur l'économie, ou bien au contraire le ciblage de l'inflation est-il « secondaire » et la politique monétaire doit-elle se fixer d'autres priorités ?

En l'occurrence, l'inflation est bien un concept macroéconomique (même si les relations d'arbitrage éventuels entre la poursuite d'un objectif de (dés) inflation et d'autres objectifs de politique économique ont des fondements microéconomiques).

Quel que soit le sujet, le premier travail des candidats est de trouver à le reformuler de manière à préciser son sens, et à pouvoir construire une problématique adaptée, faute de quoi le risque de concevoir une copie hors-sujet est très grand. En l'occurrence, la problématique se devait d'interroger la notion de « bon niveau », et aurait dû renvoyer à l'arbitrage entre les dangers d'une hyper-inflation (et de l'excès de monnaie) et ceux de la déflation (et de la monnaie manquante) et à la question des plages de stabilité et d'efficacité de la politique économique (dans une vision non instrumentale de l'inflation). De ce point de vue, c'est moins la question du bon niveau, mais celle du bon « régime » d'inflation, du bon intervalle qui était posé. Or, une fois « bon » remplacé par « optimal », les impétrant-e-s ont trop souvent focalisé sur l'idée que « optimal » signifiait « unique » et ont problématisé autour de la question « y a-t-il un niveau optimal unique ? ».

- Le deuxième problème rencontré par les candidats vient des connaissances dont ils disposent en matière de politique économique et de macroéconomie, qui ne sont pas toujours suffisamment actualisées pour traiter un tel sujet de façon satisfaisante. Pour simplifier, un certain nombre de copies n'étaient pas en mesure de répondre parce qu'elles s'appuyaient quasi uniquement sur les débats théoriques antérieurs aux années soixante, autour de l'opposition entre les théories libérales de l'entre-deux-guerres (modèle « classique ») et l'approche keynésienne. Dans cette optique, on ne voit pas vraiment pourquoi viser une certaine cible d'inflation, puisqu'il faut soit laisser librement le marché fixer le niveau des prix (optique classique) soit accepter qu'un certain niveau d'inflation, variable tout au long de la « courbe de Phillips », et conçu comme le prix à payer des politiques de relance (optique keynésienne). On ne peut donc véritablement traiter le sujet muni de cette boîte à outils théorique. D'autres copies, plus nombreuses, n'ignorent pas la critique monétariste des politiques keynésiennes, et les débats autour de la contestation de la courbe de Phillips, mais restent prisonnières d'une vision dichotomique dans laquelle il existe une frontière étanche, pour ne pas dire idéologique, entre vision libérale et vision keynésienne du monde. Or la question du ciblage de l'inflation est plus complexe, depuis les années 1970 et les débats autour du chômage d'équilibre d'une part, et sur les objectifs de la politique monétaire d'autre part. Les Néo-keynésiens (comme Edmund Phelps, l'un des premiers à parler de taux d'inflation optimal) et monétaristes s'accordent en fait sur l'idée qu'on ne peut descendre en-dessous du chômage d'équilibre par une politique monétaire de relance. Elle conduira inévitablement à augmenter l'inflation sans réduire le chômage, avec des conséquences négatives sur l'ensemble de l'économie, qu'il convenait de préciser. Dans ce contexte, on peut reconnaître la nécessité de maintenir l'inflation à un bas niveau, tout l'enjeu étant de savoir s'il faut se fixer une cible très restrictive (de l'ordre de 1 % par exemple) ou si une marge plus grande peut être fixée sans dommage (de l'ordre de 3 à 4 %). De la même manière, aucune référence n'a été faite sur le débat entre la nouvelle école classique et la nouvelle école keynésienne, qui conduit pourtant à identifier une macroéconomie des changements de régime. Enfin, le rapport avec la crise de la dette n'est au mieux évoqué qu'en introduction

alors que cette question pouvait sembler au coeur de l'interrogation (faut-il espérer un retour de l'inflation? Pourquoi s'interroger encore sur ce sujet qui semblait réglé?)

- Enfin, les candidats doivent prendre conscience que pour se préparer à être de futurs enseignants d'économie et de gestion, il est essentiel de suivre l'actualité économique, comme ils auront à s'en servir et à la commenter avec leurs élèves. Or le débat sur la politique de lutte contre l'inflation a pris une ampleur très nouvelle depuis la crise de 2007-2008. Durant les années 1990, la plupart des grandes banques centrales ont adopté une politique de ciblage d'inflation plutôt que les politiques de contrôle de la masse monétaire, pratiquées dans les années 1980 et d'inspiration monétariste. De nombreuses voix se sont élevées pour critiquer les politiques monétaires qui s'étaient focalisées sur la recherche d'un taux d'inflation modéré, à l'occasion de la crise après 2007, et ont souligné les effets pervers de ces politiques durant les années 2000 qui ont pu jouer un rôle dans l'émergence de la crise et qui sont inadaptées à la sortie de crise. De fait, les politiques monétaires ont fortement changé d'orientation entre 2008 et 2010, avec le développement de « mesures non conventionnelles » (le « quantitative easing » par exemple, c'est-à-dire l'augmentation massive des liquidités en circulation). S'il n'est pas attendu des candidats de faire preuve de virtuosité technique concernant les politiques monétaires face à la crise, il est en revanche nécessaire qu'ils disposent de réels repères et de connaissances de base concernant les politiques économiques pratiquées aujourd'hui. Dans un certain nombre de copies, on ne trouve quasiment aucune mention précise de ces débats, aucune idée du taux d'inflation visé par telle ou telle banque centrale, ce qui met en évidence un défaut manifeste de préparation.

Les grandes étapes des cycles économiques récents et des débats théoriques qu'ils ont alimentés (et que nous avons rappelés dans le commentaire proposé du document 2) sont également très peu connues.

3.3 *Usage du dossier documentaire*

L'utilisation du dossier est également, dans l'ensemble, assez peu satisfaisante. Deux écueils étaient à éviter. D'une part, répondre au sujet sous forme d'une note de synthèse des documents. D'autre part, passer totalement sous silence les éléments d'argumentation qu'ils suggéraient. Entre ces deux mésusages, il convenait donc de « convoquer » les différents documents, en procédant à leur *analyse* et en repérant et mettant en évidence les éléments qu'ils apportaient à la démonstration. Il ne fallait évidemment pas se contenter, comme trop d'impétrant-e-s l'ont fait, de *décrire* les figures ou de reproduire les éléments des tableaux.

C'est la valeur ajoutée de l'étudiant par rapport aux documents qui est jugée : sa capacité à utiliser de manière pertinente les éléments des documents, et sa capacité à s'en extraire pour construire une démonstration basée par ailleurs, pour l'essentiel, sur ses connaissances personnelles.

3.4 *Commentaires sur la forme*

Comme chaque année, le jury a également constaté qu'un certain nombre de candidats ne maîtrisaient pas toujours les bases de la dissertation. Les candidats doivent s'efforcer de bien clarifier le sujet dans leur introduction et proposer une problématique explicite. La démarche proposée doit être aisée à suivre par le correcteur (transitions rédigées clairement, espace laissé entre les parties et les sous-parties, etc.). Il est recommandé d'écrire explicitement les titres de ces parties et sous-parties, pour faciliter le repérage des différents niveaux de lecture.

L'orthographe et la grammaire sont par ailleurs trop souvent indignes d'un niveau d'agrégatif. Le style est parfois aussi très approximatif, notamment très (trop) scolaire dans la définition des termes du sujet, présentée comme un catalogue nécessaire, mais parfois indigeste.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

L'épreuve d'économie générale se prépare sérieusement: trop de copies font la preuve d'une totale absence de préparation. Elle est conçue pour permettre aux examinateurs de vérifier la capacité des candidats à se poser une série de questions mettant en lumière les différents enjeux soulevés par le sujet (méthodologique, théorique, politique économique, etc.), illustrés par des exemples pertinents.

Il faut donner une définition analytique des termes du sujet dans l'introduction, au lieu de se contenter de leur sens courant. Tous ces éléments conditionnent la problématique ainsi que le plan choisi par le candidat pour développer son argumentation. Aussi ne faut-il pas hésiter à travailler particulièrement l'introduction qui doit cerner toutes les acceptions des termes du sujet, les relier entre eux, et justifier ainsi la problématique retenue.

Le jury conseille donc aux candidats :

- De bien analyser les termes du sujet, et de ne pas hésiter à en présenter les différents aspects dans l'introduction. Celle-ci permet au correcteur de prendre la mesure de l'effort fait par le candidat pour justifier la problématique retenue, après avoir défini les mots clés du sujet et explicité les liaisons possibles ;
- De faire apparaître explicitement, et de manière synthétique, des titres de parties et de sous-parties ;
- D'éviter de remplir des pages inutiles, au contenu trop général ou hors sujet, pour donner l'illusion de connaissances ;
- De maîtriser les concepts fondamentaux ;
- D'actualiser leurs connaissances théoriques par la lecture préalable d'ouvrages de référence, de journaux et de publications économiques, comme par la consultation de sites spécialisés. Les candidats connaissent parfois certaines théories économiques, mais ils ne citent pas le nom des auteurs. Si certains candidats se sont clairement préparés à traiter un sujet d'actualité

comme celui-ci, de nombreux autres ne l'ont pas fait.

Au-delà de certains auteurs de référence pour les grands sujets d'actualité, les candidats doivent avoir une bonne connaissance de base des théories économiques, des différents courants et des grands auteurs, et ne pas attribuer l'idée de l'un à l'autre. La lecture d'un certain nombre d'ouvrages de synthèse en économie contemporaine et en histoire de la pensée économique est indispensable pour être en mesure d'affronter l'épreuve et reste profondément utile pour répondre à un sujet, sans parler des besoins futurs liés à la carrière d'enseignant.

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

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

Nombre de copies corrigées : 158

Moyenne : 5,22

Note mini : 0

Note maxi : 12

Écart-type : 2,48

< 5	41,1%	65
5 et 9,99	54,4%	86
10 et 13,99	4,4%	7
> 14	0,0%	0
TOTAL		158

2. L'analyse du sujet

L'étude de cas avait pour contexte une société prestataire sous-traitant de services auprès d'entreprises de différents secteurs : pharmacie industrielle, biotechnologie, cosmétologie et agroalimentaire : la société BIO DIAGNOSTIC. Cette PME de 83 salariés met à disposition de ses clients des compétences et des moyens pour conduire leurs études cliniques, épidémiologies ou marketing.

En qualité de directeur administratif, le candidat était amené à traiter trois dossiers:

- *La gestion de projet* intégrant notamment une réflexion sur le travail en équipe et sur l'évaluation de la performance collective ainsi qu'une dimension pratique portant sur le système documentaire,
- *La gestion des carrières et de l'intéressement* comprenant un calcul des primes d'intéressement et l'analyse d'une situation de communication avec les partenaires sociaux,
- *L'accompagnement du changement* qui résultait de la mise en œuvre d'une communauté de pratiques au sein de BIO DIAGNOSTIC.

Dans la première partie du premier dossier, il était demandé au candidat de réaliser une présentation schématique du projet Monitoring permettant d'identifier les rôles des différents intervenants, de formaliser les procédures à respecter et de repérer les documents à utiliser lors des essais cliniques. Le candidat était en outre invité à apporter des améliorations au processus existant.

Une grande majorité de candidats n'ont pas traité cette question et moins de 5% des candidats ont proposé un document de suivi réellement exploitable. D'autres ont perdu un temps de travail pourtant précieux à concevoir sur plusieurs pages des représentations schématiques inexploitable.

Les travaux suivants portaient sur le travail en équipe et la performance collective des équipes projet. Très peu de candidats ont traité l'approche théorique de la performance collective en mobilisant des concepts et des auteurs pertinents et surtout actuels. Sur le plan pratique, peu de candidats ont formulé des propositions intéressantes et recevables concernant la gestion et l'évaluation de la performance des équipes projet. Les réponses sont restées sur le plan des généralités et n'ont que très rarement été ancrées dans la réalité contextuelle des équipes projet.

Dans la deuxième partie de ce dossier, le candidat était conduit à s'interroger sur le partage des documents de travail générés par les projets monitoring. Pour cela, il lui était demandé d'accompagner la mise en place d'une nouvelle gestion documentaire en mobilisant les outils de base de la gestion électronique des documents.

Là encore, une très petite minorité de candidats ont traité la dimension pratique de la question, et les outils proposés, comme le référentiel documentaire, étaient pour la plupart dépourvus de caractère opérationnel.

Pour l'ensemble des travaux demandés dans ce premier dossier, les candidats ont manifestement éprouvé des difficultés à se placer dans la posture d'un directeur administratif disposant d'une expertise technique suffisante pour élaborer des outils de gestion administrative réellement utiles. Beaucoup trop de candidats ont témoigné à travers ce dossier de leur incapacité à concevoir des documents intégrant des tableaux ou des matrices simples.

Nous rappelons aux candidats que les travaux demandés s'inscrivent toujours dans un contexte donné et que leur réalisation doit être appréhendée avec pragmatisme et bon sens. Les candidats doivent donc se demander quels sont les objectifs du travail demandé, quel est le destinataire de la production réalisée et en quoi elle lui sera utile pour sa prise de décision.

Le deuxième dossier sur la gestion des carrières et de l'intéressement était centré sur la mise en place d'un plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) à BIO DIAGNOSTIC. Après avoir présenté les risques liés au plafonnement de carrière, le candidat devait calculer le montant des primes d'intéressement avant de présenter les arguments à opposer au point de vue des partenaires sociaux dans le but de parvenir à un accord de mise en place du PERCO.

Les candidats ont très souvent abordé la question du plafonnement de carrière en termes de motivation et d'implication individuelles, ce qui leur permettait de mobiliser les auteurs et les théories de la motivation qui occupent souvent une place prépondérante, pour ne pas dire hégémonique, dans leurs fiches auteurs.

Là encore, on ne peut que recommander aux candidats de problématiser et contextualiser davantage leurs réponses plutôt que de renvoyer systématiquement le jury à des problématiques et des théories passe partout sans lien direct avec le contexte de l'étude de cas.

Aucun candidat n'a été capable de chiffrer le montant exact des primes d'intéressement. Il est d'ailleurs surprenant de constater que beaucoup de candidats se sont contentés de présenter

leurs résultats sans les faire précéder des calculs et des explications qui auraient permis au jury d'apprécier le raisonnement suivi et d'évaluer la qualité du travail fourni.

La dernière partie de ce dossier impliquait personnellement le candidat qui était invité à exposer les arguments de la direction en faveur du PERCO et à réfuter ainsi l'argumentation des partenaires sociaux plutôt hostiles à ce dispositif.

Sur ce point particulier, une majorité de candidats n'ont pas saisi le sens et la portée de cette question pourtant explicite. En effet, ces candidats se sont limités le plus souvent à un descriptif du produit PERCO, ignorant par là même la nécessité de prendre en compte les arguments des partenaires sociaux. Rappelons que le candidat gagnera toujours à s'interroger au préalable sur les enjeux et l'utilité du travail demandé, sans quoi la réponse risquera fort d'être déconnectée de tout contexte.

Dans un deuxième temps, le candidat devait prendre le recul nécessaire à l'analyse de cette situation de communication. Dans leur très grande majorité, les candidats ont révélé leur incapacité à mobiliser des outils notionnels et méthodologiques permettant d'étudier une situation de communication.

Le dernier dossier abordait la mise en œuvre de communautés de pratiques au sein de BIO DIAGNOSTIC. Alors que le cas précisait explicitement le contexte des travaux demandés : une réunion des chefs de projet destinée à présenter le concept, l'intérêt les modalités pratiques de mise en place de communautés de pratiques, la plupart des candidats ont traité ces dernières questions de manière très approximative et souvent décontextualisée.

Ainsi, le contenu des interventions proposées par les candidats n'était que très rarement structuré et la dimension notionnelle de la question encore plus rarement maîtrisée.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

Cette année encore, malgré nos recommandations formulées les années précédentes, les candidats ont très majoritairement choisi d'exploiter des connaissances ordinaires et des auteurs généralistes dont les théories sont souvent ramenées à quelques idées clés très certainement extraites de modestes fiches auteurs.

Inévitablement, comme s'ils perpétuaient une tradition, une majorité de candidats ont mobilisé à tort les auteurs jugés incontournables : Abraham Maslow, Elton Mayo, Octave Gélénier, Victor Vroom...

Les connaissances techniques sont trop souvent superficielles et manquent cruellement de bon sens. Les outils proposés sont déconnectés de la réalité et révèlent une exploitation peu approfondie des annexes.

Les questions font certainement l'objet d'une lecture trop rapide, ce qui entraîne des réponses incomplètes voire inappropriées. Quand elles sont pertinentes, les réponses restent très partiellement ébauchées et les documents venant à l'appui de la proposition sont souvent incomplets et inexploitablement en l'état. Encore une fois, il apparaît que les candidats ne s'interrogent pas suffisamment sur la finalité ni sur l'intérêt de l'outil ou du document demandé.

3.2. Commentaires sur la forme

Seul un très petit nombre de copies ont révélé des erreurs de syntaxe, de grammaire et un vocabulaire inapproprié.

Les consignes énoncées dans le sujet n'ont pas toujours été respectées et les réponses apportées ne correspondaient pas, quant à leur forme, à ce qui était demandé. Le jury invite une nouvelle fois les candidats à établir des distinctions de forme entre une note de synthèse, un rapport, un compte rendu, un tableau de bord, une grille d'analyse, un plan d'action, etc.

Comme l'année précédente, certains candidats ont proposé une introduction s'apparentant à une synthèse du contexte de la mise en situation. Au regard des difficultés liées à la gestion du temps de composition, le jury estime que cette pratique est inopportune.

En revanche, le jury rappelle que les réponses doivent être nécessairement structurées et que leur qualité d'argumentation doit être privilégiée par les candidats. En effet, elles constituent pour le jury l'unique vecteur d'appréciation des capacités de réflexion du candidat.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Les candidats doivent connaître parfaitement le référentiel de l'épreuve pour une meilleure maîtrise des compétences attendues.

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

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

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

Les candidats veilleront à apporter des réponses précises et à présenter des propositions opérationnelles pouvant être mises en œuvre efficacement dans l'entreprise plutôt que de suggérer des pistes générales sans contextualisation.

Il est indispensable de lire régulièrement la presse et les revues spécialisées dans les domaines de la gestion et du management pour identifier les thèmes d'actualité et repérer les apports récents. De telles lectures devraient permettre aux candidats de se distinguer en mobilisant de manière pertinente des théories et des auteurs récents au côté des théories et auteurs consacrés, ce qui implique évidemment la maîtrise d'une littérature de base en sciences de gestion, théorie des organisations, communication, GRH et psychosociologie.

Les manuels fondamentaux sur ces sujets permettent en effet la maîtrise des repères et concepts de base auxquels les sujets font inmanquablement référence. Ceci dit, les candidats gagneront là encore en différenciation par une lecture méthodique des textes originaux des auteurs majeurs plutôt que par une lecture sélective d'ouvrages de synthèse.

Les candidats doivent impérativement maîtriser les outils de base des sciences de gestion comme indicateurs, tableau de bord, plan de communication, outils statistiques de base utiles au traitement des données quantitatives pour en extraire des informations pertinentes et significatives.

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

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

OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

1. Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents	149
Moyenne	7,1
Ecart-type	3,1
Note de la meilleure copie	15
Note la plus basse	0
Nombre de notes supérieures ou égales à 10	30
Nombre de notes comprises entre 8 et 10	31

Les 21 places au concours devraient être attribuées à des candidats ayant une relative maîtrise de cette épreuve d'option.

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option B porte en 2012 sur un groupe d'assurance mutualiste. L'Union de Groupe Mutualiste ENTIS propose des services de support administratif à destination des dirigeants des mutuelles membres de l'Union de Groupe Mutualiste : formation des élus, contrôle interne, mise en place d'outils statistiques et d'actuariat, services de comptabilité / finances, gestion des ressources humaines, service juridique, missions de secrétariat, gouvernance.

Le cas est organisé en quatre dossiers indépendants.

Le **premier dossier**, représentant 40% de l'épreuve, invite les candidats à analyser la gouvernance de l'UGM ENTIS, puis à analyser la stratégie mise en œuvre pour s'adapter aux évolutions de l'environnement réglementaire et commercial. Les candidats devaient, en particulier, proposer une adaptation du tableau de bord prospectif au secteur des mutuelles pour faciliter la diffusion d'une culture de pilotage et un dialogue de qualité entre les dirigeants et les administrateurs élus par les adhérents.

Le **deuxième dossier**, représentant 20% de l'épreuve, demande aux candidats d'étudier la solvabilité d'une mutuelle, au regard de la directive Solvabilité II, transposition de BÂLE II

au secteur de l'assurance et de la mutualité ; les candidats devaient, en particulier, mobiliser les outils d'optimisation de portefeuille de placement.

Le **troisième dossier**, représentant 25% de l'épreuve, demande aux candidats de mobiliser leurs connaissances en matière de fusion et d'augmentation de capital dans le contexte de restructuration des SCI de l'UGM ENTIS.

Le **quatrième dossier**, représentant 15% de l'épreuve, demande aux candidats de mobiliser leurs connaissances en matière de combinaison des comptes de l'UGM ENTIS ; les candidats devaient, en particulier, déterminer le périmètre de combinaison et proposer les retraitements nécessaires concernant une immobilisation décomposable et un écart d'acquisition.

3. Le traitement du sujet par les candidats

3.1. Commentaires sur le fond

DOSSIER 1 : Analyse de la stratégie et de la gouvernance de l'UGM ENTIS

L'analyse de la gouvernance a été faite de façon convenable par une majorité de candidats.

La justification demandée de la stratégie de coopération a montré chez les candidats une difficulté à répondre de façon concise et surtout, contextualisée, à une question qui exigeait, au préalable, une définition précise de la coopération.

La difficulté de l'introduction du contrôle de gestion dans le secteur mutualiste a été abordée par une majorité de candidats qui ont évoqué les freins d'une organisation missionnaire et la difficulté à définir les objectifs et les indicateurs compte tenu de la diversité des parties prenantes.

Par contre, il est surprenant de voir aussi peu de candidats capables de proposer une adaptation du tableau de bord prospectif au secteur des mutuelles ; d'ailleurs, beaucoup d'entre eux confondent tableau de bord de gestion et tableau de bord prospectif.

Aucun candidat n'a relevé l'intérêt d'un tel outil pour permettre un dialogue de qualité entre les dirigeants et les administrateurs élus par les adhérents, dans sa phase de conception comme dans sa phase d'exploitation.

DOSSIER 2 : Étude de la solvabilité de la mutuelle CMCO

Le calcul de la marge de solvabilité et la vérification du respect des normes prudentielles pour la composition du portefeuille de placement a été traité de façon convenable par une majorité de candidats ; ils ont su analyser les documents fournis en annexe.

Par contre, les outils techniques d'optimisation de portefeuille ne sont pas du tout maîtrisés par les candidats.

DOSSIER 3 : Restructuration des SCI de l'UGM ENTIS

Le traitement de ce dossier est très décevant. Le nouveau règlement CRC 2004 – 01 semble inconnu des candidats ; trop peu d'entre eux ont vu qu'il s'agissait d'une fusion à l'envers de sociétés sous contrôle distinct, imposant que les apports soient valorisés à la valeur comptable. Le régime fiscal de faveur est également inconnu des candidats.

Seulement 15% des candidats sont capables de traiter correctement une simple augmentation de capital.

Les candidats doivent intégrer que la comptabilité des sociétés fait partie du programme de l'agrégation.

DOSSIER 4 : Combinaison des comptes de l'UGM ENTIS

A partir des éléments à leur disposition, les candidats ont été capables de déterminer le périmètre de combinaison mais ont été incapables de traduire en écritures comptables les retraitements exigés pour présenter le bilan combiné de l'UGM ENTIS (immobilisation par composants, écart d'acquisition).

Globalement, on peut dire que les candidats sont insuffisamment préparés pour cette épreuve.

3.2. Commentaires sur la forme

Les copies corrigées sont de niveau différent quant à la forme.

Certaines copies sont rédigées avec soin :

- réponses aux questions bien séparées et repérées par le numéro de la question ;
- résultats bien mis en évidence ;
- résolution technique encadrée par la présentation de la problématique et le commentaire des résultats obtenus.

Malheureusement, trop nombreuses sont les copies déroulant des calculs non justifiés, des commentaires mal maîtrisés ou incohérents, mis bout à bout sans logique apparente et qui, de plus, ont souvent une présentation négligée avec une expression approximative, voire un style télégraphique et une orthographe incorrecte.

Ces erreurs ou ces défauts sont souvent révélateurs d'une difficulté à communiquer correctement par écrit, d'un manque d'esprit de synthèse et d'un défaut de connaissances fondamentales dans les différentes matières qui composent la gestion des entreprises et organisations.

Le concours d'agrégation est un concours de recrutement de professeurs. **Un futur enseignant doit s'astreindre à une discipline de présentation de ses copies et à la rigueur dans sa démarche.** Ce qu'il demandera à ses élèves, il doit se l'imposer.

Une étude de cas faisant appel à des techniques parfois élaborées exige la maîtrise de ces techniques jointe à la compréhension de leur usage dans le contexte du cas. La résolution purement chiffrée est un préalable à toute discussion mais elle est loin d'être suffisante.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Le problème essentiel de la majorité des candidats est le manque de préparation. C'est pourquoi les conseils du jury sont assez simples.

Les candidats doivent

- Développer une réflexion sur l'intérêt et la pertinence de ces outils et de ces méthodes dans un contexte donné ;

- Maîtriser les connaissances fondamentales et cela dans tout le champ disciplinaire de l'option B : comptabilité financière, comptabilité de gestion, contrôle de gestion, finance et outils mathématiques de gestion ; la préparation du candidat doit être équilibrée sur ces différents thèmes car les travaux rédigés qui fournissent des prestations satisfaisantes sont généralement ceux qui portent sur l'ensemble des thèmes proposés ;

- Améliorer leurs connaissances techniques, en se tenant au courant de l'actualité et des évolutions en matière de réglementation comptable et financière ;

- Présenter les calculs sous forme de tableaux en détaillant les raisonnements mobilisés ;

- Soigner la présentation des copies.

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

OPTION C : MARKETING

1. Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents : 214 cette année contre 158 en 2011 et 171 en 2010 alors que le nombre de postes passe de 24 à 15. Cette situation a pour conséquence immédiate le passage de la barre d'admissibilité de 6,91 en 2011 à 8,83 en 2012.

Distribution des notes

	2012		2011		2010	
MOYENNE	6,18		6,4		6,8	
ECART TYPE	2,7		2,6		2,8	
NOTE MINI	0		0,5		0,5	
NOTE MAXI	12,5		12,5		13,0	
MODE	6		6		8,0	
MEDIANE	6		6,5		7,3	
NB (hors CB)	214		156		168,0	
<5	59	27,57%	36	23,08%	37,0	22,02%
[5, 10[131	61,21%	104	66,67%	109,0	64,88%
[10, 14[24	11,21%	16	10,26%	22,0	13,10%
>=14	0	0,00%	0	0,00%	0,0	0,00%
Total	-	100,00%	-	100,00%	-	100,00%

Cette année la durée de l'épreuve écrite de spécialité est passée de 7h à 5h. La moyenne des copies est encore en chute (6,18). Cette chute de la moyenne trouve toujours sa source dans l'augmentation des copies très incomplètes ou faibles (le mode passe de 8 en 2010 à 6 en 2011 et 2012). Comme les années précédentes, l'exploitation des données quantitatives est très insuffisante et révèle des lacunes importantes dans le domaine du quantitatif et des études. Avec un écart type de 2,7 la dispersion des notes est stable par rapport à 2011.

Le poids des copies très faibles (note < 5) est en hausse de 4 points. Avec 61,21 %, le deuxième groupe de note reste très majoritaire mais en baisse. Enfin, le troisième groupe de copies reste minoritaire seules 5 copies sont à 12 et plus. Il n'y a toujours pas de copie très satisfaisante (note > 14).

2. Analyse du sujet

L'étude de cas de l'option C en 2012 portait sur le groupe hôtelier Accor.

Cette étude de cas permet d'aborder différents aspects du marketing en général et du marketing des services en particulier. Accor leader français de l'hôtellerie et 5ème du marché à l'échelle mondiale est confronté à la crise de 2008 qui s'est traduite par un ralentissement de l'activité. Le groupe a fondé son succès sur l'hôtellerie de chaîne.

ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ :

Dossier 1 - La gamme et les marques du groupe Accor

Le jury attendait que le candidat commence par **dégager les lignes d'évolution du marché hôtelier**, afin de contextualiser l'analyse des politiques de gamme et de marque du groupe Accor. Le marché de l'hôtellerie est sujet à des mouvements permanents qui se concrétisent, notamment par un renouvellement accéléré des concepts hôteliers et des offres de services.

1.1. Analysez les politiques de gamme et de marques du groupe Accor.

Le jury attendait que le candidat **définisse les concepts de marque et de gamme**, et pose la problématique de la **contribution des marques et des gammes à la création de valeur de l'entreprise**. Cela soulève la question du capital marque i.e. ensemble des associations et des comportements qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes de vente et des marges plus importants que ceux qu'ils pourraient réaliser sans la mention de cette marque.

Analyse de la politique de gamme

Le groupe Accor segmente de plus en plus son offre pour prendre en compte la multiplicité des besoins. Aujourd'hui, la diversité des marchés mondiaux et des attentes des clients l'oblige à créer une large gamme de produits et services. Chacun doit pouvoir trouver la formule et le lieu qui lui convient en fonction de son besoin et de son budget. Accor a entrepris une démarche de dynamisation des produits et services associés.

Segmentation	Démarche de macro segmentation pour sélectionner les pays où le groupe va développer chacune des enseignes (Accor aujourd'hui présent en Europe, Asie et USA) Démarche de micro segmentation d'une clientèle BtoB & BtoC ; critères socio-économiques (revenu), psychographiques (valeurs), avantages recherchés ou moment de consommation (loisirs, voyage d'affaires)
Ciblage	Marketing différencié, avec stratégie de couverture globale À chaque segment correspond une offre c'est-à-dire une enseigne
Positionnement	Un positionnement propre, de spécialiste pour chaque enseigne. Chacune des enseignes développe une image correspondant à son niveau de gamme et à une approche standardisée ou non. Accor exploite une ou deux enseignes sur chaque niveau de gamme

	- très économique, économique, milieu de gamme ou haut de gamme – avec une présentation standardisée systématique ou approche d’individualisation des sites
--	---

Cette **gamme de produits large** permet au groupe de répondre à une demande de segmentation d’une part des clients et, d’autre part, des propriétaires, qui recherchent une offre multi-marques et multi-segments. Attente du candidat : dimension fonctionnelle et d’image de chacune des gammes.

L’enjeu pour Accor est donc la gestion d’un portefeuille de marques large couvrant cette gamme large de produits. L’enjeu est de parvenir à gérer ce portefeuille de marques avec des images suffisamment identifiantes et différenciantes. Le risque est une dispersion entre marques, notamment sur le segment économique où Accor gère à la fois des marques internationales ou locales.

Le portefeuille de marques du groupe Accor

Analyse de l’architecture de marques

Fort d’un portefeuille de marques allant du luxe à l’économique, Accor est présent sur les cinq segments de marché. Accor a développé un portefeuille de marques complémentaires :

- une marque caution : Accor ;
 - des marques gammes couvrant des offres de services aux positionnements différents.
- Il peut s’agir de marques internationales ou de marques locales. La stratégie du groupe vise à affirmer le positionnement distinctif de chaque offre et la force de chacune des marques. Il y a une démarche de modernisation des marques. Cela permet de (a) mieux répondre aux attentes des clients ; (b) de convaincre des franchisés avec une offre clairement positionnée ; (c) de communiquer auprès des intermédiaires jouant un rôle dans la commercialisation des marques.

	Standardisé	Non standardisé	Long Séjour
Luxe		Sofitel	
Haut de gamme		Pullman McGallery	Grand Mercure Appartement
Milieu de gamme	Novotel + suite novotel	Mercure	Adagio
Economique	Ibis	All Seasons	
Très économique	Etape Hotel en Europe ; Motel 6 au Canada, Hotel formule 1 hors Europe, Hotel fl en France		Studio 6 aux Etats Unis

Depuis hotelF1 en France, Motel 6 aux Etats-Unis et Etap Hotel sur le très économique, en passant par Ibis et all seasons sur l'économique ou Novotel et Mercure pour le milieu de gamme, jusqu'à Pullman et MGallery sur le haut de gamme et Sofitel sur le luxe. Avec une segmentation très fine, le groupe est bien armé pour répondre aux attentes toujours plus précises des clients. Il faut cependant renforcer les marques pour qu'elles dégagent davantage de personnalité. Cela exige qu'elles soient plus offensives dans leur communication, plus audacieuses dans leur design et plus innovantes dans leurs offres de services. Au cœur de la stratégie du groupe, elles sont le fer de lance de la création de valeur de l'entreprise.

Ibis est la première contributrice aux résultats du groupe Accor. Dans un marché de l'économique dominé par le critère du prix, elle a un supplément d'âme et une chaleur que les clients lui reconnaissent. Ce travail sur les marques doit créer une relation affective avec le client qui dépasse la simple fonctionnalité et le prix. L'objectif est également financier, car des marques fortes inciteront les franchises et les investisseurs immobiliers à rejoindre le groupe.

Sofitel a su s'imposer comme un acteur reconnu sur le luxe, en revisitant en profondeur toutes les facettes de son offre, en épurant son réseau et en adoptant de nouveaux codes de communication.

Pullman est une référence sur le marché à très fort potentiel des congrès et des séminaires.

1.2. Dégagez les lignes de force, les évolutions et évaluez la performance du groupe dans ces domaines.

Accor a entrepris une profonde démarche de rationalisation de son portefeuille de marques ; des élagages ou repositionnements de différentes marques composent ce portefeuille sont entrepris.

✓ Marques stratégiques :

marques locales : statut quo ou extension géographique

marques globales : repositionnement ou élagage

✓ Marques non stratégiques : repositionnement ou abandon

Le modèle d'Aaker était attendu ici :

Le capital marque résulte de cinq facteurs qui augmentent ou diminuent la valeur attribuée aux produits ou services par l'entreprise ou ses clients :

(1) : fidélité à la marque

(2) : notoriété

(3) : qualité perçue

(4) : associations mentales à la marque ou identité de la marque organisée autour de quatre axes principaux :

- marque comme produit (fonctions remplies par le produit, attributs, rapport qualité / prix, usages, utilisateurs, pays d'origine)
- marque comme organisation (caractéristiques de l'organisation, dimension locale ou globale)
- marque comme personne (personnalité, relations entre la marque et les clients)
- marque comme symbole (imagerie visuelle, héritage)

(5) : autres actifs (brevets, relations avec la distribution)

1.3. Commentez la décision du PDG au regard de vos analyses.

On peut attendre du candidat qu'il mette en avant que la décision du PDG est une réponse à des enjeux identifiés dans les questions 1.1. et 1.2. 4 points peuvent être notés ; c'est une décision qui permet

- une accélération du développement en franchise dans les segments milieu de gamme et économique grâce à des marques qui ont davantage de personnalité ;
- d'avoir des marques mieux adaptées aux spécificités locales, et plus flexibles,
- l'optimisation du RevPAR index.

L'excellence opérationnelle de Accor sera de manière croissante mise à disposition des partenaires franchisés et managés. Le statut de premier opérateur hôtelier mondial du Groupe constitue un atout essentiel dans son activité de franchiseur. Il lui permet d'établir un véritable partenariat avec les franchisés, en leur offrant des services et des outils d'accompagnement uniques. Ces atouts constituent le fer de lance d'une stratégie de développement ambitieuse du réseau en franchise, notamment en Europe.

Dossier 2 Les mutations de la distribution hôtelière

21 Analysez les évolutions récentes de la distribution hôtelière et les principaux enjeux associés.

On peut attendre que le candidat commence par présenter les outils classiques de la distribution hôtelière : agence de voyages, tour-opérateurs,... mais aussi réseau de franchise. Toutefois le dossier documentaire, exclusivement consacré à la vente en ligne, indiquait clairement que c'est dans cette direction qu'il fallait se diriger principalement.

Les ventes électroniques hôtelières se font soit hors l'Internet (avec les GDS, *Global Distribution System*, pour ce qui concernent principalement les agences de voyages) soit sur le Net.

On attend du candidat qu'il mette en évidence:

- La montée en puissance des ventes en lignes de chambres,
- La structuration du secteur de la distribution électronique de chambres et de voyages (concentration, apparition d'opérateurs puissants généralistes et/ou spécialisés...),
- Le risque de désintermédiation de certains distributeurs: les agences de voyages traditionnelles par exemple mais également certains opérateurs électroniques (les GDS),
- La capture d'une partie importante de la valeur de la chambre par la distribution (jusqu'à 30% du prix de la chambre dans les circuits longs).
- La lutte des distributeurs électroniques entre eux,
- La lutte entre site hôteliers et sites distributeurs: lutte en matière de référencement, de merchandising de site, de fidélisation mais également au niveau de la rédaction des contrats entre hôteliers et distributeurs électroniques: parité d'inventaire, parité tarifaire, parité de condition (voir dossier documentaire).

2.2 Optimisation de la gestion d'un hôtel.

221. Loi normale, probabilité d'être complet

$X \sim N(75, 20)$ (occupation moyenne de 75 écart type 20)

$$P(X > 120) = \frac{120 - 75}{20} = 2,25$$

$$P(X > 120) = P(T > 2,25) = 1 - P(T \leq 2,25) = 1 - 0,9072 = 1,22\%$$

La probabilité d'être complet est très faible en l'état de la fréquentation. Il faut envisager des actions pour augmenter la fréquentation.

222. Probabilité d'être sous le seuil de rentabilité

$$P(X \leq 70) = \frac{70 - 75}{20} = -\frac{1}{4} \text{ or } P\left(T \leq -\frac{1}{4}\right) = P\left(T > \frac{1}{4}\right) = 1 - P\left(T \leq 0,25\right) = 59,87\%$$

Donc la probabilité de dépasser le seuil de rentabilité est de l'ordre de 40% ce qui est très peu. En plus de développer la fréquentation, il convient d'améliorer la profitabilité.

Limites de la démarche : la qualité de la prévision dépend de la stabilité des données fournies pour réaliser le modèle.

223. REVPAR Moyen

Soit il est calculé directement à partir des données moyennes = $75 \times 55 = 4125$ € bien en dessous de l'objectif 5000 €.

Soit, et c'est mieux, il est calculé à partir de la loi Normale. Si la distribution suit une loi normale, il y a 95% de chance pour que le REVPAR soit compris dans l'intervalle suivant (moyenne - et + 2 écart types) :

$$[(75 - 2.20) \cdot 55] \quad ; \quad [(75 + 2.20) \cdot 55] = [1925 ; 6325]$$

On voit bien que l'essentiel de la distribution va se situer entre 2000 et 6000€

L'autre intervalle significatif est $-$ et $+$ un écart type, il couvre les 2/3 de la distribution. Dans notre cas (3025, 5225).

224. La note devait prendre en compte les données ci dessus ce qui supposait de les avoir calculées ...

La situation implique d'augmenter la fréquentation et ou le prix moyen de location.

L'objectif en termes de CA est atteint avec une location moyenne de 90 chambres au même tarif, ce qui reste loin des 120 chambres disponibles.

Augmenter le revenu peut se concevoir en réduisant les marges des intermédiaires.

225. Modélisation à partir d'une programmation linéaire :

Soit x le nombre de chambres louées en vente directe

Soit y le nombre de chambres louées avec un intermédiaire Web.

Le prix moyen de location en directe est de 60 €, via les intermédiaires 48 € ($60 \times 0,8$).

Maximiser le CA revient donc à maximiser pour le programme primal :

Max $60x + 48y$ sous les contraintes

$$x \geq 0, y \geq 0$$

$$a) 0,25x + 0,15y \leq 24$$

$$b) 0,5x + 0,45y \leq 60$$

$$c) 0,25x + 0,4y \leq 36$$

$$d) x + y \leq 120$$

226. La résolution du programme donne les solutions optimales suivantes :

$$x = 69, y = 48,$$

Soit 117 chambres louées, pour un CA de 6444. Clairement le programme conseille de privilégier la vente directe (x nettement supérieur à y). Notre hôtelier pourrait attribuer 70 chambres à la vente directe et 50 à la vente par intermédiaire.

227 L'analyse du graphique fourni en annexe permettait de vérifier que l'optimum correspond à l'intersection des droites de contrainte a et c soit les réservations à moins de 5 jours et les réservations à plus de 20 jours. Desserrer ces deux contraintes pour atteindre la 3^{ème} b (les réservations entre 5 et 20j permettrait d'augmenter encore l'optimum, sachant que la marge reste de 3 chambres au plus.

La résolution du programme dual permet d'aller plus loin (non demandé ici même si cet exercice relève des attendus de l'agrégation d'économie gestion).

Programme dual

$$\text{Min } 24a + 60b + 36c$$

$$x) 0.25a + 0.5b + 0.25c \geq 60$$

$$y) 0.15a + 0.45b + 0.4c + d \geq 48$$

$$a, b, c, d \geq 0$$

Compte tenu du fait qu'elles ne sont pas saturées, les contraintes b et d ont un « prix fictif » nul, on en déduit à partir du programme dual que la valeur de $a = 192$ et $c = 48$. Donc c'est la contrainte a qui est la plus intéressante à desserrer, il est très intéressant d'augmenter la part des chambres à réservation courte, puis celle des chambres à réservation très longue.

Attention la notion de prix fictif est discutable et doit être utilisée avec prudence.

2.3 Dans quelles mesures les outils classiques du « yield management » peuvent-ils être utilement appliqués au « chanel management » (optimisation des ventes par canaux de distribution) en hôtellerie ?

La réponse à la question suppose que le candidat connaisse les principes du *Yield management* (de plus en plus souvent appelé « *revenue management* » en hôtellerie).

Sur le principe on attend à ce que candidat explique, a minima, qu'il s'agit :

- De mettre en place une grille tarifaire (politique de prix différenciés donc) pour les chambres. La grille repose sur le « willingness to pay » (on pourrait dire qu'il s'agit du segmentation par élasticité prix).
- De « gérer la demande » à partir de cette grille en ouvrant ou fermant les classes tarifaires en fonction de prévisions fines de la demande, y compris en pratiquant la sur-réservation probabilisée, overbooking, pour anticiper les « no shows » (clients ne se présentant pas malgré leur prise de réservation).
- De lisser les pointes de demande en tentant de déplacer la demande excédentaire des périodes de forte demande vers les périodes de faibles demande : grâce à un tarif relativement dynamique dans le temps et à l'encadrement des conditions de négociations commerciales avec les groupes (tour-opérateurs, séminaires,...).

Ces principes de yield management étant posés on attend que le candidat comprenne, et explique, que l'hôtelier **doit** intégrer la gestion de son circuit de distribution dans son yield management. En effet la montée en puissance des coûts de distribution rend l'optimisation un peu plus complexe encore : supposons que l'hôtelier utilise deux tarifs (« affaires » : 120 euros, « loisirs » : 100 euros), qu'il ne reste une seule chambre disponible à la vente et que le système de prévision montre que la demande à venir reste effective. Le yield imposerait de fermer la classe tarifaire « loisir » pour réserver la chambre à un client affaire (puisque on est quasi certain de vendre la chambre, mieux vaut la vendre 120 euros que 100). Toutefois cette logique peut être remise en cause selon le canal de distribution par lequel cette chambre sera vendue : l'hôtelier préférera vendre sur son propre site Internet à un client « loisir » que sur Expedia à un client affaire avec 25% de commission.

On le voit en plus des classes tarifaires, l'optimisation dans la gestion de « l'inventaire » de chambre exige de prendre également en compte les canaux de distribution et les taux de commission associés (donc ouvrir ou fermer tel ou tel canal en fonction des prévisions de ventes).

2.4 En quoi l'appartenance à un Groupe hôtelier tel Accor peut-il, pour un établissement hôtelier, aider à la gestion de la distribution électronique de l'établissement, à la sélection des distributeurs, à leur contrôle ?

D'une part pour un établissement hôtelier l'appartenance à un groupe donne accès aux outils de distribution électronique de ce dernier (accorhotel.com, le système Tars....) : puissance du référencement, largeur et complémentarité de l'offre,.... pour un coût réduit.

D'autre part, pour un établissement hôtelier (qui, en principe, gère lui-même sa politique de prix, de distribution...) la puissance du groupe hôtelier peut permettre d'améliorer le rapport de force lors de la négociation des conditions avec les e-distributeurs :

- Au niveau des taux de commissions, bien sûr.
- Au niveau de la question de la « parité » (parité d'inventaire, parité tarifaire, parité de commission) : un établissement qui ne peut résister à ses distributeurs sur ces questions s'empêche d'optimiser son yield management. Pour reprendre l'exemple de la question précédente, si son contrat prévoit la parité il sera obligé de mettre sa chambre en vente également sur Expedia... Donc il aura intérêt à laisser la classe « affaire » ouverte au risque de ne percevoir que 90 euros (120 euros diminués de 25%).

On le voit outre la baisse des taux de commissions, face à des distributeurs de plus en plus puissants la force d'un groupe hôtelier peut sauver le yield management de ses hôtels.

Dossier 3 : Offre de services, satisfaction et fidélité.

31 Fonctions des services périphériques :

Analyse des annexes :

Annexe 12 : Classement des services auxiliaires :

Utiles et utilisé	Inutiles et inutilisés
Restaurant 91% 88% surtout matin et soir	Salle de jeux 85% et 91%
Bar 88% 73%	Bibliothèque 78% 81%
Bagagerie 74% 71%	Fitness 58% et 72%
Blanchisserie 72% 57%	Sauna Hammam 53% 65%
Coin Salon 68% 64%	SPA 60% 69%
	Boutique 62% 71%
	Garderie 72% 92%

Manquent des services essentiels : Le parking, l'accès internet, langues parlées.

Ce classement mériterait d'être différencié en bas et haut de gamme.

L'Annexe 13, Sofitel vise à souligner le nombre des services périphériques et leur spécialisation en fonction du contexte de l'hôtel. Ici, le Sofitel est un hôtel de tourisme de luxe au centre de Paris.

Éléments de réponse :

Rappel des fondamentaux du marketing stratégique en matière de définition de l'offre :

Un service principal fondé sur la réponse à un besoin identifié (l'hébergement provisoire), un segment de clientèle (ici les étoiles impliquent une segmentation comportementale) et une technologie (ici la location de chambres individuelles en établissement collectif).

Sur les marchés matures la différenciation sur le service principal ne suffit plus et les entreprises utilisent les services périphériques pour se différencier et générer de la marge sur des activités moins concurrentielles que le segment principal.

Autre piste du CRM, proche de la précédente, le prix de la chambre joue sur le nombre de clients attirés, les services périphériques visent à valoriser au mieux son passage (stratégie intensive), la fidélisation n'étant pas toujours l'objectif induit, mais elle fait partie d'une stratégie intensive.

Les principes généraux du marketing en matière de services périphériques sont :

Avoir une idée précise du consentement à payer au delà du prix principal (qui est toujours une part limitée du prix principal).

Avoir une hiérarchie des services correspondant au type de clientèle (ex dans nombre d'hôtels, visiblement, la bibliothèque, la salle de jeu ou le spa ne correspondent pas à des consommations courantes des clients).

Souvent la différence se fait avec les services que l'entreprise inclut dans le prix principal (Parking, bagagerie, wifi, etc.)

La référence à quelques modèles (SERVQUAL / SERVPREF / disconfirmation des attentes) et à quelques auteurs en marketing des services (Berry, Parasuraman, Zeithaml, Ecole scandinave du marketing relationnel avec Gronroos, Gummesson) permettait d'aller plus loin.

La conclusion pouvait porter sur l'importance de la qualité du service principal qui ne doit pas souffrir du développement de services périphériques souvent coûteux.

32 Liens satisfaction/fidélité et rôle des services périphériques :

Analyse des annexes :

Annexe 14

La proximité du score des deux groupes « fidèles et satisfaits » et « infidèles et satisfait » conduits à rechercher ailleurs que dans la seule satisfaction l'explication de la fidélité.

Idem pour les insatisfaits qui sont aussi nombreux en part relative à être fidèles ou infidèles.

Éléments de réponse :

Question difficile : L'annexe montre que la satisfaction n'induit pas statistiquement la fidélité sur ce marché, il y a donc une ou plusieurs variables exogènes. Le recours aux modèles était nécessaire, mais avant il convenait de différencier les concepts de satisfaction et d'insatisfaction et de différencier les formes de fidélité (comportementale / calculée / attitudinale (préférence, attachement profond à la marque) et de prendre en considération les dimensions fonctionnelle / hédonique

Les bons candidats se sont posé la question hôtel ou chaîne ? À qui le client est-il fidèle, à l'hôtel, à la marque, au distributeur ?

La question du degré de fidélité (Olliver) se pose aussi (LFD)

Exemples de variables exogènes :

Part des clients « one shot », tourisme, affaire, manifestation ... Même satisfaits ils n'ont aucune raison de revenir, sauf si la question porte sur la chaîne.

Besoin de variété du client.

Segmentation du comportement du client (qui ne se comporte pas de la même façon suivant les occasions (loisirs, voyage, affaires ...)

Opportunisme des réservations (promotions ...), cf Dossier 2. Le service est standardisé et banalisé, les comparateurs permettent d'assurer la qualité du standard, la proximité du lieu souhaité et surtout le prix deviennent alors primordiaux. Le tout dans un contexte de yield management qui fait qu'un même hôtel n'aura pas toujours le même positionnement prix pour un client donné aboutissent à limiter la fidélisation à une clientèle dont la fréquence le justifie.

Autres auteurs sur le domaine : C. Benavent, P. Volle,

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

La démarche de résolution d'un cas passe par une exploitation des annexes qui situe la réflexion du candidat dans la dynamique de l'entreprise analysée. L'exploitation des annexes met aussi en évidence certaines limites du cas, en particulier le repérage informations manquantes. À partir de là, le candidat doit s'efforcer de mobiliser les modèles et techniques du marketing (en les citant) pour répondre à la question en proposant si nécessaire des études complémentaires. Lorsque plusieurs approches ou techniques sont possibles, il convient évidemment de les citer et de justifier son choix.

Dans tous les cas il est inutile de paraphraser les annexes, le jury les connaît, mais signaler habilement ce que l'on a su en tirer est un moyen de prouver sa compréhension du cas tout en restant au plus près de sa résolution.

Le refus, très fréquent de la part des candidats, d'aborder les parties quantitatives donne un très mauvais signal au jury, il est à l'origine ces dernières années de la baisse générale des notes. Traiter cette partie convenablement fait à l'évidence la différence.

La préparation à l'épreuve de marketing implique donc d'acquérir un bon niveau général de connaissance des auteurs, modèles et techniques du domaine. Les études de marché au sens large ne doivent pas être négligées.

La bibliothèque du concours donne une idée de cette base théorique nécessaire.

Il convient ensuite d'être en mesure de passer de la théorie à l'action, mais une action raisonnée et étayée par les bases théoriques, en aucun cas une improvisation.

En effet, les candidats ne doivent en aucun cas oublier que les cas proposés posent problème à des experts du domaine qui sont dans le même temps des experts de l'entreprise concernée. Il convient donc de savoir rester humble et contingent dans ses propositions. Trop souvent les recommandations prennent la forme de catalogues de mesures sans cohérence véritables, pas toujours adaptées à l'entreprise et très rarement budgétées.

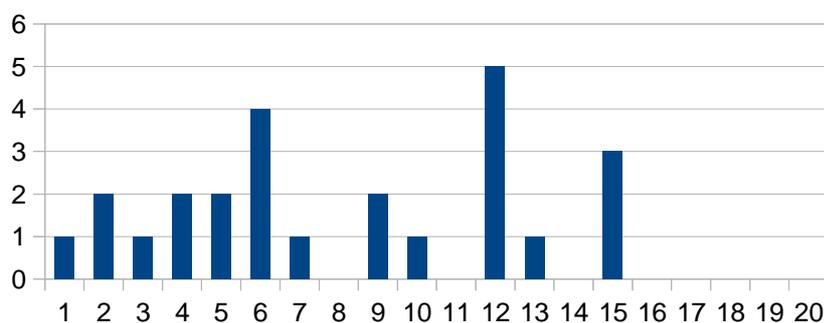
ÉTUDE DE CAS PORTANT SUR LA GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

OPTION D : SYSTEME D'INFORMATION

1. Résultats d'ensemble

Nombre de candidats présents	25
Moyenne	8,01
Note de la meilleure copie	15,25
Note la plus basse copie	0,75
Écart-type	3,9

distribution des notes (sur 20 points, arrondies)



$0 < \text{note} < 5$	6
$5 \leq \text{note} < 10$	9
$10 \leq \text{note} < 14$	7
Note ≥ 14	3

Cette année, **25** candidats ont composé. Ce nombre identique à la session 2011, ce qui constitue une stabilisation, au regard de la baisse tendancielle constatée les années antérieures : 2010 (28 candidats), 2009 (30), 2006 (54) et 2003 (75).

Ce faible nombre de candidats rend délicat l'exploitation des statistiques en pourcentage.

La moyenne des notes obtenues (**8,01**) est dans la fourchette basse des moyennes obtenues ces dernières années : 8,61 en 2011, 9,25 en 2010, 9,15 en 2009, 7,40 en 2008, 6,22 en 2007.

L'écart type (3,9) est comparable à l'année précédente (4,1). Il était de 3,52 en 2010, 3,23 en 2009, 3,46 en 2008, 3,24 en 2007, 5,3 en 2006.

La note de la meilleure copie (**15,25**) est très proche de celle de l'année passée (15,20) et également dans la fourchette des années précédentes : cette note était de 17 en 2010, 14 en 2009 et 2010, 15 en 2007 et 17 en 2006. La plus basse note (**0,75**) fait partie des notes les plus basses obtenue ces dernières années : 1,4 en 2011, 4 en 2010, 1,5 en 2009, 1 en 2008, 0,5 en 2007, 1 en 2006.

On constate donc une très légère baisse des prestations des candidats, autant sur la moyenne que sur la répartition des notes. La réduction de la durée de l'épreuve de 7 heures à 5 heures n'affecte pas sensiblement les résultats, ni à la hausse ni à la baisse, le cas soumis ayant été adapté à la réduction horaire.

2. Analyse du sujet et commentaires

Le sujet d'écrit 2012 traitait d'un projet de portail de services en ligne à destination d'entreprises de l'aéronautique appartenant à un même pôle de compétitivité. Le sujet invitait les candidats à analyser les modes de pilotage possibles du projet et étudier les conditions de retombées favorables pour les entreprises utilisatrices des différents services en ligne. Les candidats devaient également analyser les solutions techniques possibles pour la mise en place d'un système d'authentification efficace d'accès aux services et le développement d'une solution de gestion du cycle de vie du produit.

Cette étude a permis d'évaluer un panel de connaissances recouvrant les concepts fondamentaux de la gestion et le management de systèmes d'information ainsi que des méthodes et techniques informatiques.

Aucun des trois dossiers n'était spécifiquement discriminant puisque les moyennes des trois dossiers sont homogènes. Plus du quart des candidats ne traitent pas au moins l'un des trois dossiers. Le jury rappelle aux candidats que ne pas traiter un dossier les défavorise forcément, puisque ce sont les profils équilibrés qui sont valorisés.

Dossier 1 : Pilotage du projet et gestion des connaissances

Ce dossier a été traité par 23 candidats sur 25. La moyenne s'élève à 7,3/20.

Le dossier 1 invitait les candidats à analyser la gouvernance d'un projet atypique par la diversité et la multiplicité des partenaires, ainsi que les contenus concernés. Une analyse des coûts du projet, des motivations au recours à la sous-traitance, ainsi qu'à la tarification des utilisateurs étaient demandées. Les candidats ont eu à réaliser des calculs de gestion simples sur la base des coûts estimés des différents lots du projet ainsi que sur l'analyse des réponses à appel d'offre par les différents prestataires potentiels. Les scénarios de tarifications faisaient également appel à des principes fondamentaux de gestion mais ont souvent été mal justifiés par les candidats qui n'ont pas véritablement construit les scénarios attendus.

La question de l'utilité d'un portail commun introduisait la question de gestion des connaissances entre partenaires d'un même secteur d'activité. Il s'agissait d'analyser en quoi les différents dispositifs mis en place (fonctionnalités des applicatifs, systèmes d'authentification...) pouvaient ou non freiner cette gestion des connaissances. Les candidats ont ici rarement su définir les notions mobilisées et se référer à des cadres d'analyse qui leur auraient permis de répondre de façon plus complète aux questions posées dans le contexte du cas. Certains candidats ont fait des efforts de liens avec l'actualité des systèmes d'information dans leurs propositions de solution. Cet effort est louable mais il doit participer à la construction de réponses aux questions du dossier.

Dossier 2 : Accès aux services

Ce dossier a été traité par 21 candidats sur 25. La moyenne sur cette partie s'élève à 7,05/20.

Les questions posées dans le dossier 2 invitaient le candidat à proposer des solutions pour représenter les données de gestion des accès au portail et à étudier sa mise en œuvre technique. Le jury attendait une représentation des données à l'aide d'un schéma conceptuel des données, ce que très peu de candidats ont fait. Concernant les solutions techniques, le jury regrette que certains candidats ne maîtrisent pas des technologies telles que LDAP et VPN.

Dossier 3 : Utilisation d'une solution de gestion du cycle de vie du produit

Le dossier 3 a été traité par 22 candidats sur 25, pour une moyenne de 7,4/20.

À partir d'un existant formalisé et d'un schéma relationnel d'une solution de gestion du cycle de vie des produits (PLM), ce dossier demandait de rédiger des requêtes SQL, de proposer un diagramme de classes, de coder une méthode puis de présenter l'architecture logicielle.

Très peu de candidats ont été capables de réaliser un diagramme de classes alors que les données étaient fournies via le schéma relationnel. En outre, le jury rappelle que les standards de modélisation doivent être respectés (la modélisation UML1 a été abandonnée en 2004 au profit de la modélisation UML2).

Les concepts objets ne sont pas maîtrisés par certains candidats. Le jury a regretté qu'aucun d'entre eux n'ait correctement répondu à la question portant sur la définition des classes (par exemple la notion de classe abstraite n'est pas maîtrisée). Un manque de compétences techniques est à noter, par exemple sur l'incapacité à replacer les composantes d'une plateforme de développement dans un schéma d'architecture. Enfin, lors de l'interprétation d'un schéma relationnel, le jury a constaté que certains candidats ne maîtrisaient pas la notion d'intégrité de domaine, vues les remarques formulées sur la présentation du schéma relationnel.

Commentaires et conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Une très large majorité des copies offre une présentation correcte. Le jury a apprécié les copies au style grammatical et à l'orthographe corrects, ce qui n'est pas le cas de toutes les copies.

Le jury indique que les candidats n'ont pas besoin de réécrire les questions de l'énoncé dans leur copie. Concernant la rédaction d'une introduction générale à l'étude de cas, celle doit être concise et ne doit pas être une paraphrase du dossier. Au contraire, cette introduction doit permettre de problématiser le cas et, pourquoi pas, de faire un lien avec l'actualité du thème.

Un effort de lecture des questions est demandé aux candidats car certaines réponses du dossier 2 ne répondaient pas à la question demandée, mais à une autre question du même dossier.

Comme à chaque session, il est rappelé aux candidats qu'il s'agit d'un concours de recrutement d'enseignants dont l'expertise dans leur champ disciplinaire fera référence, mais qui doivent également avoir les compétences attendues dans le domaine de la didactique de leur discipline. De ce fait, le jury attend des candidats des qualités d'argumentation et dans la production des résultats.

De façon plus générale, le jury estime que tout-e candidat-e doit être exemplaire en matière de qualité de la présentation et de qualité de la rédaction.

ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT ET INTERROGATION PORTANT SUR LA COMPÉTENCE « AGIR EN FONCTIONNAIRE DE L'ÉTAT ET DE FAÇON ETHIQUE ET RESPONSABLE

LEÇON PORTANT SUR LE MANAGEMENT

1. Les résultats d'ensemble

Nombre de candidats interrogés	117
DISTRIBUTION DES NOTES (ramenée sur 20)	
Moyenne	7,78
Écart-type	
Meilleure note attribuée	16
Note la plus basse	0
RÉPARTITION DES NOTES	
	Nombre de notes
$0 < \text{note} < 5$	21
$5 \leq \text{note} < 8$	43
$8 \leq \text{note} < 10$	20
$10 \leq \text{note} < 14$	22
Note ≥ 14	11

Sur 117 candidats interrogés, 33 (soit 28.2%) ont obtenu la moyenne. 11 prestations (soit 9.4%) peuvent être considérées comme très satisfaisantes, avec une note supérieure ou égale à 14. A l'inverse, c'est entre 5 et 8 que se situe l'effectif le plus important, avec 36.7% des candidats.

2. Commentaires sur l'épreuve

La session 2012 a été marquée par l'introduction d'une nouvelle épreuve de management des entreprises et des organisations, dont voici, pour mémoire, le rappel des principales caractéristiques :

- Présentation d'une leçon dans un contexte d'enseignement donné
- Programmes de management retenus : Lycée (1ère et terminale ST(M)G) et classes post-baccalauréat (BTS tertiaires, DCG-UE7)
- Durée de l'épreuve ramenée à 45 minutes : 25 minutes d'exposé puis 20 minutes d'entretien avec les membres du jury
- Deux niveaux d'évaluation : d'abord la dimension scientifique et académique du sujet (état de l'art), puis sa transposition didactique ainsi que sa mise en œuvre pédagogique
- Aucun document n'est plus annexé au sujet

Quelques candidats ont semblé découvrir le nouveau format de l'épreuve le jour de l'interrogation, ce qui n'est pas un très bon signal envoyé aux membres du jury. Ce dernier souhaite vivement que ce ne soit plus le cas l'an prochain.

3. Sujets proposés

- Rétributions et contributions dans l'entreprise
- Un nouveau modèle économique pour l'industrie : de la propriété à l'usage
- Innovation et contrôle
- La logique managériale dans la jeune entreprise
- Surveillance de l'environnement et performance de l'entreprise
- Apprendre et oublier : quels enjeux pour l'entreprise ?
- Le management de la confiance
- L'actionnaire est-il une contrainte pour l'entreprise ?
- La prise de décision : entre rationalité et intuition

La nouvelle épreuve n'a pas fondamentalement changé la nature et la formulation des sujets. Cette année encore, ces derniers ont été d'une grande diversité, avec le souci d'un ancrage qui soit à la fois théorique et factuel.

4. Traitements des sujets par les candidats

1. L'exposé :

L'exposé fait l'objet d'une double évaluation, d'abord au niveau scientifique et théorique, ensuite au niveau didactique et pédagogique.

a. Sur le plan scientifique : De manière générale, le jury tient d'abord à rappeler que la dimension académique reste prépondérante dans l'évaluation finale, et que cette épreuve continue de reposer sur une bonne maîtrise des théories et des pratiques du management. Les sujets proposés privilégient donc des objets de recherche récents dans le domaine des sciences

de gestion, afin de mesurer l'aptitude des candidats à intégrer ces problématiques nouvelles à leur réflexion. Il en sera de même dans l'avenir.

Dans les faits, trop d'exposés se sont une nouvelle fois limités à l'énoncé de théories générales et éprouvées, sans véritable développement, et sans que le lien au sujet ne soit toujours clairement établi. Mis à part quelques prestations de très bonne qualité sur le plan scientifique, le jury a déploré ce manque de culture en management des organisations d'une majorité de candidats. Encore une fois, le changement dans la nature de l'épreuve ne modifie en rien le niveau d'exigence du jury à ce niveau, et c'est l'objet de l'état de l'art que d'y répondre.

Il convient néanmoins de bien prendre la mesure de la nouvelle épreuve, et le candidat ne peut plus désormais prétendre à la même exhaustivité que lors des précédentes sessions. Compte tenu du temps désormais imparti (25 minutes d'exposé au lieu de 40), une nouvelle gestion du temps s'impose, qui nécessite de faire preuve de davantage d'esprit de synthèse. Trop de candidats ont ainsi conservé le format de l'ancienne épreuve, au risque de tomber dans une certaine précipitation et de sacrifier la partie relative à la transposition didactique et à la mise en œuvre pédagogique (cf. point suivant).

Dans de trop nombreux cas, le sujet n'a pas été bien cerné, faute d'un questionnement suffisant des concepts ou d'un manque de lien entre les différents termes du sujet. De même la question de son actualité n'a été que trop rarement posée, la problématisation est restée de fait assez générale et donc inopérante.

Enfin, en ce qui concerne la nécessité d'illustrer le propos et de l'ancrer dans la pratique, le jury ne peut se contenter d'une multiplication (parfois sans fin) d'exemples d'entreprises sans aucun approfondissement, parfois anciens et sortis de manuels ou d'ouvrages très connus mais plus toujours d'actualité. Chaque exemple doit être au service de l'argumentation, ce qui suppose que le candidat en ait une connaissance suffisante afin de pouvoir l'exploiter judicieusement. Les questions posées par les membres du jury lors de l'entretien ont révélé que les candidats avaient souvent du mal à justifier leurs choix, et que leurs connaissances du monde de l'entreprise restaient superficielles.

b. Sur le plan de la transposition didactique et de la mise en œuvre pédagogique du sujet : Soulignons tout d'abord que beaucoup de candidats n'ont pas su différencier clairement didactique et pédagogie. Lorsque la question a été explicitement posée, leur réponse a souvent été générale pour ne pas dire hasardeuse, c'est pourtant un préalable essentiel pour espérer traiter de manière satisfaisante la seconde partie de l'exposé. Cette confusion a souvent conduit à ce que la transposition didactique ne soit pas véritablement traitée, les candidats passant directement à la mise en œuvre pédagogique. Or le travail de didactisation constitue le lien entre la dimension scientifique (état de l'art) et la mise en œuvre pédagogique. Aucune justification crédible des choix opérés n'est alors possible. Sans véritable travail de didactisation du sujet, trop de candidats se sont en effet contentés d'un "prêt à porter" pédagogique sans véritable valeur ajoutée.

Cela a conduit à un déséquilibre important dans la gestion du temps : Dans la très grande majorité des cas, la seconde partie de l'exposé a été sacrifiée et s'est limitée à moins de 5 minutes. Sur le fond, elle s'est le plus souvent bornée à la présentation d'une fiche pédagogique souvent surchargée et le plus souvent illisible pour le jury. Ce dernier rappelle que cette fiche pédagogique n'est absolument pas exigée, et ce d'autant moins qu'elle ne fait pas l'objet d'une véritable exploitation par le candidat.

De même, le jury a observé un manque d'articulation et de cohérence entre les parties scientifique et didactique. Plutôt que de "descendre" de l'état de l'art au référentiel, de nombreux candidats sont partis du référentiel, se laissant ainsi enfermer dans un contenu réducteur, très loin du niveau exigé sur le plan académique. Trop polarisés par le référentiel, ces candidats se sont également laissé enfermer dans une entrée unique dans ce dernier, alors que plusieurs entrées pouvaient être possibles. Le jury aurait d'ailleurs souhaité que le candidat envisage ces différentes hypothèses, avec un traitement pédagogique différencié, cela n'a été que très rarement le cas.

c. Sur le plan de la forme : Il semble que le nouveau format de l'épreuve ait conduit à un certain relâchement des candidats à ce niveau : Structuration pas toujours suffisamment rigoureuse de l'introduction et manque de progressivité, multiplication de questions sans qu'aucune problématique n'émerge vraiment, gestion du temps approximative et une certaine précipitation en fin d'exposé, déséquilibre entre les parties, didactisation du sujet le plus souvent absente, manque d'articulation et de cohérence entre les différents points abordés, etc.

Les transparents ont également été beaucoup plus nombreux dans les présentations (jusqu'à 10), le jury a cependant regretté qu'ils soient à ce point surchargés, ce qui a nui à la clarté pédagogique. Cela a été en particulier le cas des fiches pédagogiques. Présentées de manière systématique mais de façon très sommaire, elles n'ont pu être véritablement exploitées par les candidats ni évaluées par le jury. Les transparents doivent être à minima utilisés pour mentionner la problématique et le plan, ils peuvent également utilement servir à introduire d'autres éléments tels un modèle ou un schéma. Toute présentation de schémas et de tableaux doit cependant s'accompagner de leurs sources (auteur, date, ouvrage), et apporter une véritable valeur ajoutée.

2. L'entretien :

Le questionnement porte dans un premier temps sur la compréhension et la pertinence des concepts et théories introduits par le candidat lors de l'exposé. L'entretien permet donc de vérifier le niveau scientifique du candidat, d'approfondir certains développements afin de connaître l'étendue de ses connaissances, et ce au-delà des références théoriques qu'il aura mobilisées. L'entretien offre également la possibilité au jury de revenir sur les dimensions plus pratiques, afin de voir si le candidat est en capacité d'opérationnaliser son propos, en confrontant les aspects théoriques aux pratiques de management des organisations, ainsi que d'en percevoir les limites éventuelles. Enfin, une partie du temps a également été consacrée à la seconde partie de l'exposé, le candidat devant justifier ses choix didactiques et pédagogiques. Faute d'un temps suffisant consacré à ce point par le candidat, les réponses ont souvent été précipitées et peu convaincantes.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

- Prendre un temps de réflexion suffisant pour bien définir les termes du sujet et l'analyser. Ne pas se précipiter dans la lecture du référentiel ou de la documentation et questionner le sujet : Que me demande t'on ? Quelle est la question sous-jacente ? Quelle est l'actualité du sujet, quel problème de management est ici posé ? Etc.
- Proposer une problématique qui soit pertinente, et qui puisse être réellement exploitable ; guider le jury dans la délimitation éventuelle de cette dernière lors de la didactisation.
- Faire un effort dans la structuration de l'exposé, ainsi que dans l'articulation entre les différentes sous-parties. Veiller également à un meilleur équilibre entre celles-ci, le travail de didactisation, en particulier, doit être davantage valorisé. Le passage du sujet au référentiel doit ainsi faire l'objet d'une réflexion beaucoup plus personnelle et détaillée.
- Les théories ne doivent pas être simplement citées (voire récitées) mais mobilisées avec discernement, afin d'enrichir l'argumentation, avec le souci de privilégier les derniers développements théoriques. De même, les illustrations et les exemples de cas réels d'organisation doivent également être sélectionnés en lien avec le sujet, et faire l'objet d'un développement suffisant.
- Ne pas multiplier les transparents, veiller à ce qu'ils apportent une véritable valeur ajoutée, qu'ils soient bien lisibles et pas trop surchargés (fiche pédagogique). Compte tenu de la nature de cette nouvelle épreuve, le candidat doit également montrer qu'il maîtrise parfaitement les supports pédagogiques utilisés (rétroprojecteur, tableau).
- En ce qui concerne sa documentation personnelle, le candidat veillera à n'utiliser que des ressources connues, et dans la mesure du possible indexées, afin de faciliter la recherche. Les dictionnaires, glossaires peuvent également s'avérer utiles pour la définition des concepts et autres termes du sujet.
- Il est également impératif que le candidat dispose d'un exemplaire de chaque référentiel requis pour cette épreuve, et qu'il en ait une bonne connaissance.
- Le candidat ne peut pas faire l'économie d'une mise à jour de ses connaissances théoriques dans les nombreux champs du management (cf. nouveau programme). Une lecture attentive des principales revues académiques est donc fortement conseillée, ainsi qu'un suivi régulier de la presse spécialisée dans la vie des affaires et des entreprises.
- Au cours de l'entretien, le candidat doit s'efforcer de répondre aux questions avec conviction et de façon dynamique. Le jury apprécie en effet la concision des candidats ainsi que leur réactivité par rapport aux questions.
- La présentation physique doit être soignée mais sans excès. Les candidats doivent éviter d'utiliser un langage familier, et proscrire tout comportement désinvolte (interpeller le jury par exemple).
- Le jury invite enfin les candidats à prendre connaissance du nouveau programme du concours qui entrera en vigueur dès la prochaine session.

INTERROGATION PORTANT SUR LA COMPÉTENCE « AGIR EN FONCTIONNAIRE DE L'ÉTAT ET DE FAÇON ETHIQUE ET RESPONSABLE

1. Résultats et analyses

L'amplitude des notes va de de 0/5 à 5/5

La partie consacrée à la compétence « agir en fonctionnaire de l'Etat et de façon éthique et responsable » était cette année constituée d'un exposé de 5 minutes et d'un entretien de 10 minutes selon le format désormais en place.

Les sujets, selon la forme définie dès la session précédente, présentaient tous une situation pratique et une consigne de travail identique. Les candidats ont mieux répondu à cette consigne et se sont efforcés de répondre en trois temps : analyse de la situation et repérage des thèmes et enjeux, exposé des connaissances mobilisables puis des actions à entreprendre.

L'entretien avec la commission a porté sur ces différentes phases.

Analyse du sujet :

L'exposé des candidats, plus analytique que l'an passé, reste cependant parfois limité à l'une des thématiques possibles alors que le sujet, ancré dans la réalité, renvoie souvent à plusieurs qu'il convient de hiérarchiser et de mettre en perspective.

Recensement des connaissances mobilisables

Comme l'an passé, peu de candidats connaissent les textes de références avec précision et rigueur. La connaissance de ces textes est un point de passage nécessaire pour construire une réponse cohérente et pertinente quant aux actions à mener.

Indication des actions envisagées

Les actions proposées, dans le cadre des thèmes retenus, sont souvent bien construites et adaptées. Mais les candidats qui ont pour cette partie mal réussi tendaient à proposer des actions tantôt limitées tantôt disproportionnées, ou encore insuffisamment hiérarchisées.

Conseils aux candidats

- ne pas négliger la phase d'analyse de la situation. Cette phase devrait permettre de repérer les mots clés, d'identifier le (ou les) problème, de le délimiter, de repérer les acteurs pertinents, d'apprécier les enjeux - et les éventuelles contradictions qui caractérisent toute réflexion éthique et toute action responsable en situation. Elle permet enfin de qualifier ces problèmes en référence aux domaines de l'épreuve, de façon à préparer la deuxième phase et de se préparer aux questions de la commission ;

- de connaître les grands thèmes et pour chacun d'eux les textes de référence. La connaissance plus précise de ces textes permet de borner l'action dans un cadre réglementaire mais aussi de découvrir des champs de réflexion et d'action ; l'entretien est l'occasion pour la commission de vérifier ces connaissances quand elles n'ont pas été clairement présentées dans l'exposé ;

- de proposer des actions organisées dans le temps, en adéquation avec le contexte, sa gravité, ses enjeux, graduées et hiérarchisées. Il est possible éventuellement de proposer des *scénarii* ou des hypothèses complémentaires. La commission peut utiliser cette démarche pour vérifier les capacités du candidat.

**EXPOSE PORTANT SUR LES ELEMENTS GENERAUX DU DROIT ET SUR LE
DROIT DES AFFAIRES**

EXPOSE PORTANT SUR L'ECONOMIE

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE	
Nombre de candidats interrogés	89

DISTRIBUTION DES NOTES	
Moyenne	7,34
Écart-type	
Meilleure note attribuée	
Note la plus basse	

RÉPARTITION DES NOTES		
	Effectif	Fréquence
[0-5[29	33,00%
[5-8[23	26,00%
[8 -10[11	12,00%
[10 - 14[12	13,00%
[14 - 20[14	16,00%

Il est délicat, dans l'analyse des résultats, de faire une comparaison entre le concours 2012 et les concours précédents. En effet, une des nouveautés de la session 2012 est la modification de l'épreuve d'admission, devenue une épreuve d'économie (en l'occurrence), ou de droit, et non plus une épreuve « portant sur un Thème Économique, Juridique et Social ».

Finalement 89 candidats ont été interrogés en économie (et 28 en Droit, soit un total de 117) alors que 146 l'avaient été en TEJS en 2011. Le nombre global de candidats admissibles est donc en diminution, la plupart d'entre eux choisissant de composer en économie. La note moyenne est de 7,34 (7,98 en Droit), alors qu'elle se situait plutôt aux alentours de 6 en TEJS (6,5 en 2007, 6,86 en 2008, 6,32 en 2009, 6,14 en 2010, 6,15 en 2011). En moyenne, donc, la réforme introduite 'a été au bénéfice des impétrant-e-s, qui se sont avérés, là encore en moyenne, plus à l'aise sur un oral « mono-disciplinaire » que sur une interrogation qui requerrait des connaissances dans trois disciplines identifiées.

29% des candidat-e-s ont obtenu une note supérieure à la moyenne (contre 19,20% en 2011 en TEJS) et les très bonnes notes sont aussi plus nombreuses : 16% des candidat-e-s ont obtenu une note supérieure à 14 (contre 5,5 % en TEJS en 2011, 8,95% en 2010, 8,82% en 2009).

Les notes inférieures à 5 (un tiers des effectifs interrogés) sont le mode le plus fréquent.

Au total, on peut repérer **trois types de prestations** :

– un premier groupe est composé de prestations satisfaisantes, jugées suffisantes, voire bonnes ou très bonnes. Il regroupe 29% des admissibles interrogés. Le profil-type de ce groupe est celui d'un-e candidat-e ayant présenté un exposé clair et synthétique. Les concepts évoqués, les outils d'analyse et les références citées sont adéquats et maîtrisés. Enfin, les qualités démontrées lors de l'exposé sont confirmées par les réponses aux questions, qui demandent de préciser des définitions, des concepts, des auteurs, ou qui s'efforcent de juger de la capacité du candidat à élargir son propos et à prendre du recul sur son contenu.

– Un deuxième groupe (28%) concerne les prestations caractérisées par une défaillance :

- soit l'exposé a été marqué par des lacunes dans les concepts de base de l'analyse économique ou la maîtrise de certains mécanismes fondamentaux. En raison de cette méconnaissance, le sujet est mal traité ou l'est de manière déséquilibrée. Les réponses aux questions confirment cette impression d'une insuffisante maîtrise des outils d'analyse ;
- soit le sujet a été mal compris, ou mal interprété, ou la capacité à en voir la pertinence (notamment au regard de l'actualité économique et des faits stylisés) a été jugée insuffisante.

– Le troisième groupe (33% des candidats) concerne, nous l'avons évoqué, des prestations jugées très insuffisantes en raison d'un cumul des défaillances évoquées ci-dessus, et/ou en raison de grandes lacunes :

- une absence de connaissances et d'importantes confusions théoriques ;
- un manque de réflexion sur le sujet ou une incompréhension totale de la signification, la portée et l'intérêt du sujet ;
- le non respect des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : une introduction trop courte, sans définition des termes du sujet ou réduite à cette seule définition ; pas de problématique de traitement du sujet, ou un plan sans rapport avec la problématique évoquée, un plan approximatif non respecté par le développement ou ne permettant pas un développement logique et argumenté, un développement déroulant un catalogue de références, sans réflexion et recul sur leur intérêt et leur portée ;
- lors des questions suivant l'exposé, une incapacité à combler les lacunes, rassurer le jury, et souvent bien au contraire, le maintien de graves erreurs, ou l'incapacité à répondre quoi que ce soit.

2. Les sujets

Il y a eu 7 journées d'interrogation.

Les sujets tirés ont été:

- La confiance : un bien commun ?
- Faut-il sortir de l'Euro ?
- Les crises de la Dette
- L'impôt est-il efficace ?
- Rigueur et crises

- Peut-il y avoir développement sans croissance ?
- Faut-il interdire la spéculation ?

On remarquera que les sujets sont ancrés dans l'actualité économique, à la fois du point de vue de l'analyse et du point de vue factuel.

*Ainsi les sujets sur les crises de la dette, la sortie de l'euro, la spéculation ou la rigueur sont clairement reliés à la séquence vécue, notamment dans l'union monétaire européenne, depuis le déclenchement de la crise financière de 2008, et au débat qu'elle a suscité. Mais la crise économique pose aussi, à court-terme la question de la fiscalité et de son efficacité (avec la question, placée au cœur du débat public à l'occasion des dernières élections, de la réforme fiscale), et à plus moyen terme les questions du développement et de la « décroissance ». La question de la confiance est-elle aussi posée à l'occasion de la crise et de la discussion de la thèse de Cahuc et Algan (Yann Algan, Pierre Cahuc, *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Cepremap, Éditions rue d'Ulm, 2007) selon laquelle une des sources des difficultés de l'économie française serait liée à la montée d'une société de défiance.*

Les sujets ne sont donc pas des sujets pièges ou inattendus : les candidat-e-s peuvent préparer de manière très efficace cette épreuve.

3. Commentaires sur l'épreuve

a. Le déroulement de l'épreuve

L'épreuve de TEJS a vu sa dernière session en 2011. Le concours 2012 comprenait donc, au choix, une interrogation sur les éléments généraux du Droit, *ou* sur l'économie.

Nécessitant la maîtrise des connaissances requises pour enseigner dans les classes post-baccalauréat tertiaires de lycée, cette épreuve doit amener le candidat à définir une problématique, présenter une argumentation cohérente et structurée et mettre en valeur tant ses acquis culturels que ses qualités de réflexion et d'expression.

Dans un premier temps, le candidat ou la candidate présente un exposé pendant un maximum de 40 minutes. La commission souligne que cette durée est un maximum et non un objectif à atteindre. Il est pénalisant d'étirer un exposé par un délayage excessif, un débit oral ralenti ou des pauses silencieuses pour occuper la totalité du temps imparti. En effet, un bon exposé repose sur sa concision et son caractère synthétique, sa clarté et son dynamisme. Alors même qu'il est recommandé de traiter le sujet le plus exhaustivement possible, l'essentiel de l'exposé ne doit pas disparaître sous une trop lourde masse de détails. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue de poncifs nuisent à l'intérêt porté à l'exposé. La plupart des meilleurs exposés sont présentés en 30 minutes.

Dans un second temps, des questions sont posées au candidat pendant un maximum de 20 minutes, de manière à apprécier la logique d'ensemble du plan retenu, à préciser ou approfondir certains points particuliers de l'exposé.

Il s'agit aussi de s'assurer de l'étendue de connaissances du candidat. Des questions simples (citer un ou plusieurs auteurs parmi les classiques et néoclassiques, situer les auteurs chronologiquement, définir l'optimum de Pareto, les externalités, les biens publics, la notion d'aléa moral, de sélection adverse, du système de financement des économies) permettent de tester le minimum de connaissances requis. D'autres questions permettent d'évaluer le niveau d'actualisation et d'approfondissement des connaissances.

Au-delà de l'exactitude des réponses, le jury apprécie la qualité de réflexion du candidat qui se manifeste par sa capacité à revenir sur les choix de son exposé, à les justifier ou les remettre en cause à la suite des questions posées. Les qualités d'écoute et de réflexion du

candidat constituent des éléments importants de l'évaluation. Un exposé souffrant de lacunes peut être valorisé par la capacité de réaction face au questionnement.

Il est à rappeler que les premières questions du jury prennent appui sur le contenu de l'exposé, c'est-à-dire les choix méthodologiques, l'organisation du plan, les notions, les auteurs et les concepts abordés par le candidat. Il est donc déconseillé au candidat de multiplier les allusions, dans l'exposé, à des théories ou des notions qui ne sont pas maîtrisées.

b. Commentaires sur le fond

On observe parmi les candidat-e-s deux types de profil.

- Certains ont des connaissances théoriques, mais éprouvent des difficultés à les rapprocher de questions pourtant essentielles du débat actuel. Trop souvent, les connaissances sont récitées comme un « catéchisme » d'économie politique, avec un manque de recul critique : cela est apparu particulièrement sur les sujets « *faut-il sortir de l'Euro ?* », « *L'impôt est-il efficace ?* » ou « *Les crises de la dette* »
- D'autres sont au contraire dans l'anecdote et ne font pas appel à un contenu théorique (particulièrement discriminant sur des sujets du type « *la confiance est-elle un bien commun?* »). Des mécanismes de base ne sont pas maîtrisés. Par exemple, l'idée que la situation actuelle des dettes publiques en Europe puisse aussi s'expliquer par le bouclage sur la zone des déséquilibres des balances des paiements n'est jamais abordée et les mécanismes d'équilibrage d'une balance des paiements manifestement pas connus ou maîtrisés

Il a semblé néanmoins au jury que les candidat-e-s étaient moins en difficulté que leurs prédécesseurs ne l'étaient avec l'épreuve de TEJS. La difficulté inhérente à cette dernière épreuve de devoir interroger un même sujet sous trois angles disciplinaires différents, tous les deux avec leur logique, leur rigueur analytique et leur rhétorique propres, n'est plus présente, et même si l'exercice ne manquait pas d'intérêt, y compris dans une perspective professionnelle, il semble que cela lève un obstacle du point de vue de la réussite au concours.

Au final, le jury attend des candidat-e-s :

- que le sujet soit bien cerné et traité dans toute son amplitude et ses différents aspects ;
- que l'analyse soit non seulement structurée mais également rigoureuse et « pédagogique » en ce sens qu'elle doit être claire et convaincante ;
- que les outils conceptuels mis en oeuvre et les théories convoquées dans le développement le soient de manière appropriée et maîtrisée;
- que l'exposé ne se contente pas de considérations purement théoriques mais y associe une réflexion pratique en multipliant les illustrations tirées de l'actualité.

Une erreur trop fréquente réside dans une analyse insuffisante des termes du sujet. Ce qui conduit aux contresens ou aux hors sujet (par exemple ne traiter de l'efficacité de l'impôt que sous la capacité de l'impôt à ne pas mettre en péril « l'efficacité économique ». Or l'efficacité de l'impôt doit aussi se juger au regard de ses objectifs propres : efficacité à redistribuer et introduire de la justice sociale, efficacité à fournir des ressources à l'Etat, efficacité à créer des incitations vertueuses,...).

La recherche de documentation ne doit pas être le point de départ du travail en loge, mais doit seulement servir à étayer l'analyse préalablement menée : il convient donc de préparer sérieusement l'épreuve, de s'interroger, une fois en loge, et sur cette base de préparation, sur la portée du sujet, son actualité, les éléments théoriques à convoquer, puis d'aller dans la recherche documentaire pour préciser, corriger, amender, nourrir ce travail préalable de réflexion.

De la même manière, l'épreuve ne consiste pas à énoncer le plus de théories économiques possibles mais à présenter une réflexion personnelle qui prendra appui sur des théories ou des concepts particuliers, adaptés au thème en question. C'est pourquoi les plans qui s'appuient sur une présentation descriptive du sujet ne permettent pas de satisfaire le jury qui attend du candidat une argumentation rigoureuse selon les règles de la discussion scientifique. Enfin, il est impératif de distinguer les faits, les théories et les opinions et ne pas donner comme un fait démontré ce qui s'avère être un préjugé.

Par leurs réponses aux questions, certains candidats ont confirmé la qualité de leurs exposés en se montrant à la fois compétents et pédagogues. D'autres ont renforcé l'impression que les membres du jury ont pu avoir au cours de l'exposé : ils ne maîtrisent en réalité que très imparfaitement les arguments de leur propre développement ; ils méconnaissent des théories économiques élémentaires ou les concepts et mécanismes basiques ; ils n'ont pas pris soin d'actualiser leurs connaissances ni leurs informations ; ils ne parviennent pas à utiliser convenablement les grilles théoriques d'analyse pour décrypter les faits économiques ; les théories sont souvent évoquées sans en préciser le champ d'investigation, sans nuance par rapport à leurs hypothèses, en y appliquant le vocabulaire courant et en en méconnaissant les outils. Enfin, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer sur un ton péremptoire quelque chose de faux.

c. Commentaires sur la forme

La forme était dans l'ensemble convenable même si certains exposés étaient parfois très (trop) courts. S'il ne faut pas diluer à l'excès, ce qui est contreproductif, le fait de faire moins de 20 minutes semble tout de même très « limite » (*cf.* ci-dessus : déroulement de l'épreuve).

Pour le reste, la plupart des candidats a répondu à l'attente du jury en présentant des exposés structurés après avoir annoncé clairement la problématique et le plan. L'élocution est en général correcte. Certains candidats ont un débit trop rapide, ce qui nuit à la prise de notes, mais le débit trop lent de quelques autres porte préjudice à la compréhension.

Trop de candidats se contentent de lire leurs notes.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Lorsque des transparents sont utilisés, il est conseillé d'être très vigilant sur la qualité de l'écriture et sur l'orthographe.

Le jury apprécie le respect des règles formelles communément admises, qui sont, pour les principales, celles de la dissertation. En l'occurrence, la structuration d'un exposé doit comporter trois moments : l'introduction, le développement et une conclusion.

- L'introduction a une importance toute stratégique, elle est composée :
 - d'une « accroche » montrant l'actualité et l'intérêt du sujet
 - de la présentation du sujet qui permet de définir de façon académique les termes-clés et de spécifier le principal enjeu du sujet. Le seul recours à un dictionnaire usuel de la langue française ne suffit pas et il est nécessaire de se référer à des dictionnaires spécialisés, ainsi qu'au bon sens : il n'est pas nécessaire de définir tous les sens d'un terme clef lorsqu'ils ne se rapportent pas au sujet.
 - de la problématique du candidat qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant et non pas à répéter le sujet sous une forme interrogative. La problématique peut être annoncée autrement que par l'expression « dans quelle mesure... ».
 - de l'annonce du plan qui, en toute logique, découle de la problématique et qui doit être justifié.

Les intitulés des parties et sous-parties doivent être soignés, élégants et se répondre les uns aux autres. Le plan doit être analytique et non descriptif, comme trop souvent. La problématique et les intitulés des parties du plan doivent être courts et concis. Leur longueur nuit à la compréhension.

- Le développement doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Ni trop long, ni trop court, il doit détenir une certaine densité.
- La conclusion ne peut se présenter comme le seul résumé du développement. Elle doit d'abord répondre de façon claire à la problématique posée et elle doit permettre de prendre du recul par rapport au sujet et, d'ouvrir d'autres perspectives.

De nombreux candidats apparaissent fatigués à l'issue de l'exposé et sans force pour le moment du questionnement. Or c'est là que le jury peut apprécier les qualités d'écoute du candidat, la rigueur de la structuration de sa pensée.

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE CORRESPONDANT A L'OPTION CHOISIE

OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

1. Les résultats

Résultats d'ensemble	
Nombre de candidats interrogés	27
Distribution des notes	
Moyenne	08,07
Écart-type	04,35
Note la plus basse	02,00
Meilleure note	18,00
Répartition des notes	
de 0 à 4,9	6
de 5 à 9,9	12
de 10 à 13,99	5
14 et plus	4

2. Les sujets retenus

Les trois sujets retenus lors de cette session s'appuient sur des cas soulevant des problématiques d'administration et de gestion des ressources humaines et intégrant plus particulièrement des concepts et théories relatives à la diversité, l'évolution des métiers, la gestion des carrières, l'évaluation des compétences, la formation, l'analyse des processus, le changement organisationnel, le diagnostic RH, l'analyse des systèmes d'information, l'impact des TIC sur l'organisation du travail...

Les thématiques suivantes ont été proposées :

- la gestion de la diversité dans un groupe de transport de marchandises international ;
- les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des grands cabinets d'expertise comptable, d'audit, de services comptables de grandes entreprises;
- les conséquences de l'implantation d'un PGI dans une grande entreprise et dans une PME.

Le texte du premier sujet est intégralement reproduit après les commentaires.

3. Commentaires sur l'épreuve

Commentaires sur le fond

Cette session a permis de constater une nouvelle fois que les candidats étaient dans l'ensemble bien préparés pour l'épreuve. Le jury rappelle aux candidats que les sujets proposés doivent être nécessairement problématisés et que l'absence de questions les invitant à aborder le sujet sous un angle théorique ne signifie pas que cette approche doit être exclue de l'exposé. Les candidats qui font l'économie de cette posture préalable ont le plus souvent présenté au jury des exposés sans cohérence alternant des références théoriques et des préconisations pratiques en dehors de toute logique de réflexion ou d'action. À l'opposé, les candidats les plus talentueux ont su prendre des distances avec la structure du questionnement pour construire des problématiques pertinentes, mobiliser des outils conceptuels et de références théoriques opératoires et exposer de manière cohérente des propositions d'actions réalistes et adaptées au contexte du cas traité.

Malgré les recommandations des sessions précédentes, de nombreux candidats ont cité des auteurs sans manifestement les avoir lus et ont mobilisé des théories sans en maîtriser les éléments fondamentaux ou sans montrer leurs apports à l'analyse du cas étudié. Les membres du jury tiennent à rappeler aux candidats que l'association d'une notion à un auteur en liant les deux par un « au sens de... » ne constitue en aucune manière une référence théorique. Il convient donc de rappeler que le recours à des auteurs implique toujours de montrer explicitement en quoi leurs travaux peuvent aider le décideur à mieux appréhender le contexte de la situation et à en analyser les enjeux. Le candidat doit toujours chercher à témoigner de sa capacité à utiliser intelligemment les théories pour nourrir une analyse ou enrichir une réflexion personnelle plutôt que de montrer qu'il est capable de les citer correctement. Les candidats doivent savoir qu'ils prennent un risque en citant lors de l'exposé une théorie mal maîtrisée. Ils s'exposent en effet à une probable défaillance lors de l'échange avec un membre du jury souhaitant éclaircir ce point théorique.

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

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

Commentaires sur la forme

Tous les candidats interrogés ont respecté les modalités de l'épreuve. Cependant, trop de candidats ont encore utilisé l'intégralité des 40 minutes d'exposé sans que cela ait réellement contribué à enrichir l'exposé. Le jury rappelle une nouvelle fois qu'il s'agit d'une durée maximum et que des exposés de 30 à 35 minutes au contenu substantiel sont appréciés par le jury.

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

Les candidats doivent savoir que les membres du jury ne cherchent pas à les piéger et que les questions posées ne sont pas précédées dans leur esprit de réponses préconstruites. Ces questions doivent être comprises comme des invitations à exposer une réflexion personnelle construite et argumentée.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

L'objet de l'épreuve consiste à proposer l'analyse et la résolution d'un cas d'entreprise autour d'une problématique pertinente dégagée par le candidat. On attend donc du candidat

- la présentation d'une thématique générale ;
- la définition précise des termes et des concepts mobilisés ;
- la formulation explicite d'une problématique ;
- la proposition d'un plan mettant en évidence l'analyse du cas et les propositions de solutions contextualisées et argumentées et permettant de répondre à la problématique ;
- la mobilisation de connaissances conceptuelles et théoriques adaptées à la problématique retenue, justifiées et utiles pour appréhender le cas et en cerner les enjeux ;
- une cohérence entre l'appareillage théorique et les préconisations

Les qualités de synthèse et de rigueur intellectuelle des candidats doivent être mises en évidence lors de l'exposé et au cours de l'entretien avec le jury. La capacité à communiquer, à convaincre et à écouter est primordiale dans cette épreuve.

Le plan retenu pour traiter le cas doit rejeter les articulations du type « Théories/Pratiques », ou encore « Avantages/Inconvénients ». Le travail demandé n'implique pas nécessairement de mettre en œuvre une méthode de diagnostic. Il s'agit en effet de mobiliser des outils conceptuels pertinents et des techniques de gestion administrative appropriées pour répondre à la question posée dans la problématique et prouver l'efficacité de la (ou des) solution(s) proposée(s).

Il est recommandé aux candidats de conserver pendant toute l'épreuve une attitude ouverte (positionnement, gestuelle) en témoignant d'une écoute attentive. Les transparents doivent être soignés et en nombre suffisant (problématique et plan au minimum). Il est recommandé de prévoir une illustration lorsque le cas amène à présenter un outil de gestion (par exemple, une grille d'évaluation).

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

ANNEXE : sujet n°1 de la session 2012

Cas n°1 : Pratiques de gestion des ressources humaines dans les Big Four

L'audit comptable et financier consiste en un examen des états financiers d'une entreprise, qui a pour but de certifier que ses comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle de la société en fin d'exercice. Les missions principales de l'auditeur sont les suivantes :

- réaliser un audit ou le contrôle des opérations comptables et financières de structures selon les obligations légales ;
- contribuer à la prévention, à la maîtrise des risques financiers de structures et à la recherche des irrégularités éventuelles ;
- apporter un appui technique en gestion comptable et financière à des entreprises en difficulté ;
- coordonner l'activité d'une équipe ou gérer un service.

Les missions au sein de diverses organisations, sont réalisées en équipe. Ces équipes se modifient constamment en fonction des missions. Le rythme de travail, comme dans tout cabinet de conseil, est relativement élevé.

Cette activité peut s'exercer en libéral ou au sein de cabinets d'expertise comptable, d'audit, de services comptables de grandes entreprises. Parmi ces cabinets, on appelle **Big Four** les quatre groupes d'audit les plus importants au niveau mondial à savoir : PwC, Deloitte, Ernst and Young et KPMG. Le tableau suivant reprend le nombre de salariés et le chiffre d'affaires de ces cabinets réalisé en France (cf. tableau 1).

Cabinets	Nombre de salariés en 2011	Chiffre d'affaires en million d'euros en 2011
PwC	4000	674
KPMG	7570	839
Ernst and Young	4500	730
Deloitte	6500	820

Tableau 1 : Effectif et chiffre d'affaires des Big four en France.

(Source : site des différents cabinets)

Organisés sur le modèle du *partnership*, les cabinets d'audit sont très fortement hiérarchisés. À la base, les auditeurs juniors sont en charge de l'audit d'un ou plusieurs postes du bilan et du compte de résultat. Ces auditeurs juniors sont supervisés par un auditeur senior. La responsabilité du senior consiste à mener à bien la mission d'audit et à développer les

relations avec le client, tout en prenant en charge les aspects les plus techniques de cette mission. L'auditeur senior est lui-même supervisé par un manager. Ce manager encadre plusieurs missions en même temps, gère les relations avec le client, s'assure que tout est mené à bien dans les temps et dans les conditions de qualité requises. Il est parfois un soutien au senior sur des points techniques, et prend en charge les sujets sensibles. Enfin, le manager rend compte à l'associé. En tant qu'expert-comptable, l'associé certifie les comptes des entreprises auditées. Il a aussi vocation à vendre des missions, à s'assurer que les clients dont il a la charge sont bien gérés par leurs équipes, et il peut être également impliqué dans la stratégie du cabinet et son fonctionnement (par exemple ressources humaines).

Dans le secteur de l'audit comptable et financier, la politique de gestion des ressources humaines des Big Fours est sensiblement identique. Chaque année, les cabinets recrutent environ 500 jeunes diplômés de niveau Master 2, provenant d'écoles de commerce, d'écoles d'ingénieur et de l'université. La sélection se fait généralement sur la base d'une analyse du dossier de candidature (CV, lettre de motivation et tests de sélection) et trois entretiens réalisés avec un responsable hiérarchique, un associé et un membre du service RH. Ces jeunes diplômés occupent la position de junior.

Les parcours de carrières sont par la suite très largement balisés. Durant les deux premières années, les salariés occupent des positions de junior. Les trois années suivantes, le salarié occupe une position de senior. Cinq ou dix années après, le salarié peut devenir manager. Enfin, les années suivantes, il peut devenir associé du cabinet s'il est coopté par ses pairs et s'il détient son diplôme d'expert-comptable. Cette évolution professionnelle est modelée par le principe « *up or out* » (promotion ou éviction). Ce modèle consiste à ne garder que les profils les plus ajustés aux normes comportementales du cabinet et les plus rapides dans leurs capacités d'apprentissage.

Du stade de junior à manager, l'évolution professionnelle repose sur le processus d'évaluation. À la fin de chaque mission, les auditeurs sont évalués par leur responsable hiérarchique. Dans l'année, des commissions composées de managers et d'associés examinent les résultats des évaluations. Ces experts décident alors du passage d'un grade à l'autre.

En tant que consultant en Ressources Humaines, l'un des Big Four fait appel à votre cabinet afin de réaliser un diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines. Votre mission se décline de la façon suivante :

1/ Il vous est demandé de proposer un outil de diagnostic des pratiques ressources humaines et de l'appliquer au cas des pratiques de gestion des ressources humaines des Big Four.

2/ De façon plus ciblée, les associés du Big Four souhaitent que vous analysiez les conséquences de ce modèle de gestion des ressources humaines :

- dans un contexte de crise,
- dans le cadre de la gestion de carrières des femmes.

3/ Enfin, ils vous demandent de proposer des pistes d'amélioration.

Annexe 1 : « A l'épreuve de la crise, l'audit sauve les apparences », Les Échos n° 20524 du 06 Octobre 2009 • page 12 par Caroline Montaigne

Alors que la majorité des entreprises ont gelé leurs embauches, le secteur de l'audit, « big four » en tête, continue à recruter en masse. Mais pas tous les profils. Et les progressions de carrière sont devenues plus difficiles, crise oblige.

En janvier dernier, alors que le monde économique subissait la crise de plein fouet, KPMG annonçait, sans frémir, qu'il allait recruter plusieurs centaines de collaborateurs en 2009. Même discours chez Deloitte, comme chez tous les professionnels de l'audit. Depuis janvier, les « big four », les quatre plus gros cabinets du marché, ont continué à embaucher en masse : aujourd'hui 400 recrutements, hors stagiaires, ont déjà eu lieu chez Deloitte, 337 chez KPMG, plus de 300 chez PricewaterhouseCoopers et quasiment autant chez Ernst & Young.

Ainsi, les métiers de l'audit auraient-ils été épargnés ? Oui et non. Il est vrai que l'audit légal, autrement dit la certification des comptes, résiste bien, car les missions sont récurrentes. Mais l'audit contractuel a été plus touché, qu'il s'agisse de mettre en place de nouvelles normes comptables ou de vérifier la santé d'une société en vue d'une acquisition, prestations dans lesquelles les auditeurs interviennent auprès de leurs collègues du conseil. Pour les cabinets, poursuivre les embauches est une question d'image mais pas seulement, selon Lise Azria, manager chez le spécialiste du recrutement Mac Allister : « *Les sociétés d'audit sont obligées de recruter, même en temps de crise, mais il s'agit à 90 % de jeunes diplômés. Leur "business model" veut que, chaque année, les collaborateurs montent d'un échelon. Or, elles ne peuvent pas se retrouver avec une pyramide vide à la base.* »

Moins de turnover

Par rapport aux années précédentes, les « big four » ont néanmoins diminué d'un tiers leurs recrutements. Premiers touchés, les auditeurs expérimentés : « *A part pour certains profils de niche, nous n'avons plus de demandes de la part des cabinets* », poursuit Lise Azria, dont le nombre de mandats pour les profils confirmés a chuté, en un an, de trente à... quatre. A contrario, les stagiaires, qui passent six à dix mois dans l'entreprise entre deux années d'études, n'ont quasiment pas diminué : « *Il faut garder un vivier de recrutement. D'autant que, le temps qu'ils nous rejoignent, le marché sera mieux orienté* », explique Antoine de Riedmatten, responsable du recrutement et de la formation chez Deloitte. Autre effet de la crise, les cabinets d'audit ont reçu davantage de CV. À lui seul, KPMG en aurait brassé 35.000. Les candidatures spontanées ont augmenté de 40 % chez Deloitte et de 30 % chez Ernst & Young, Mazars, KPMG ou PwC... Venant principalement d'écoles de commerce renommées, comme HEC, l'ESCP ou l'Edhec. « *Les profils sont aussi plus riches. Certains ont déjà une première expérience à Londres, en banque d'affaires ou en analyse financière* », remarque Sylvie Bernard-Curie, associée et DRH de KPMG Audit. Cet afflux a toutefois obligé Mazars à affiner son processus de recrutement : « *Lorsqu'il y a moins de débouchés, certains candidats veulent surtout trouver rapidement un emploi*, remarque Caroline Haquet, directrice du recrutement de Mazars. *Le risque est qu'ils partent en finance ou dans le conseil dès que l'activité repartira. Nous avons donc formé nos recruteurs pour qu'ils sachent évaluer la motivation réelle de chacun.* »

Si leur activité a été moins touchée que le conseil, les professionnels de l'audit doivent néanmoins faire face à un double problème. Tout d'abord, le turnover a considérablement

chuté depuis novembre : de 20 %, il est passé à 10 % chez Deloitte, PwC ou Ernst & Young. Ensuite, l'activité est en baisse : le chiffre d'affaires de Deloitte ne devrait augmenter que de 1 % cette année, contre 10 % lors des exercices précédents. Encéphalogramme plat également chez PwC et Ernst & Young. Comment alors continuer à assurer les progressions de carrière, avoir une pyramide des âges équilibrée, mener des campagnes d'embauche... en résumé, entretenir leur modèle actuel ?

En mars dernier, Ernst & Young a choisi de lancer un plan de 304 départs volontaires (dont 80 auditeurs). La nouvelle a fait grand bruit car c'était une première dans le secteur de l'audit-conseil. Le plan visait les collaborateurs dits « seniors » ayant plus de trois ans d'ancienneté. « *Dans certaines activités, il y a même eu plus de demandes de départ que de places, ce qui prouve bien que le turnover était latent* », commente un représentant du comité d'entreprise. À la clef, le groupe a mis en place des mesures d'accompagnement : aide à la création d'entreprise, plan de formation ou, encore, coup de pouce pour trouver un emploi. « *L'ensemble des associés ont activé leur réseau et réussi à recueillir 400 offres pour leurs collègues sur le départ* », souligne Alain Perroux, associé en charge de la stratégie RH chez Ernst & Young.

Poussés vers la sortie

Quant aux autres cabinets, comment ont-ils affronté la tempête économique ? Des forums de discussion ont surgi sur le Net, dénonçant des dérives : des périodes d'essai qui n'ont, un peu trop souvent, pas abouti à des CDI, des licenciements pour « insuffisance professionnelle » qui se multiplient... « *On repère ceux qu'on aimerait voir partir et on les oriente gentiment vers la sortie. Sans PSE, qui empêcherait d'embaucher les débutants dont ils ont besoin, et sans plan de départs volontaires, car ils sont souvent coûteux* », confie un consultant en recrutement. « *Ernst a eu le mérite de la transparence et, au final, son image a été moins écornée que d'autres* », poursuit-il.

Les cabinets d'audit le reconnaissent à demi-mot : « *Auparavant, les moins performants, qui savaient que leur avenir était limité chez nous, trouvaient des débouchés, dans les directions financières, par exemple. Nous sommes restés dans cette logique* », admet-on chez l'un des « big four ». « *On les aide à se repositionner chez nos clients* », indique-t-on, pudiquement, chez PwC. Quant à ceux qui restent dans l'entreprise... Les promotions internes sont devenues moins systématiques et plus sélectives : chez KPMG, 75 % des assistants (contre 85 % habituellement) sont passés chargés de mission, après deux ans d'expérience. Même tendance chez Deloitte et Ernst pour accéder aux postes de manager.

Toutefois, si certaines méthodes se sont durcies, le marché de l'audit reste porteur. Ce qui n'est pas si fréquent dans le contexte actuel. Les candidats ne s'y trompent d'ailleurs pas : « *On le voit en entretien, ils sont moins attirés par les recrutements paillettes des banques d'affaires ou du "private equity"*, remarque Annick Chaumartin, associée et responsable des RH chez PwC. *Il y a un retour aux valeurs sûres et l'audit en fait partie.* »

Annexe 2 : « Le rôle de l'auditeur est devenu plus central dans la vie économique », JDN Management – extrait d'un entretien de Véronique Ménard (Ernst & Young)

Quels sont les types de profils que vous recrutez ?

Nous recrutons 950 CDI par an, principalement pour nos métiers de conseil et d'audit mais aussi pour les directions fonctionnelles et les postes d'assistantes (environ 50 postes). Les collaborateurs que nous recrutons pour nos métiers de conseil et d'audit sont, pour 80 %, des collaborateurs débutants ayant un profil bac + 4 ou bac + 5, venant d'écoles de commerce, d'ingénieurs, des titulaires de diplômes universitaires en finance ou audit ainsi que des avocats. Nous recrutons également des collaborateurs expérimentés, principalement pour nos filières spécialisées : banque-finance, systèmes d'informations, transactions et avocats. Ces profils expérimentés (de trois à sept ans d'expérience) ont bien sûr une formation initiale correspondant à nos recrutements de débutants ainsi qu'une expérience en cabinet ou en entreprise. Ils seront intégrés dans les équipes de consultants et d'auditeurs pour des missions pluridisciplinaires auprès de nos clients et auront la responsabilité du développement d'équipes en interne.

Comment gérez-vous le turnover du personnel ? Est-il important chez Ernst & Young ?

Hélas, comme dans toutes les sociétés de conseil, et encore plus lorsque la période est favorable économiquement, le turnover est important (21 %).

Nous travaillons sur plusieurs axes pour fidéliser nos collaborateurs : management de proximité avec les associés (sur les dossiers, pour des réunions régulières de vie de groupe), évaluations régulières des compétences de nos collaborateurs (deux fois par an) pour leur permettre d'évoluer et de connaître leurs points forts, rotation des équipes sur les clients pour augmenter la variété des travaux, organisation de suivis individualisés des carrières avec l'aide de managers expérimentés ("parrains"), objectifs discutés avec la hiérarchie annuellement pour permettre une vraie progression dans l'expérience, mobilité internationale ou missions à l'international. Par ailleurs, nous menons une veille régulière pour nous assurer que les rémunérations (fixes plus bonus) de nos collaborateurs sont conformes aux attentes du marché.

Quel est le salaire de base ? Comment évolue-t-il ?

Les salaires à l'embauche dépendent de la formation initiale : entre 28.000 et 41.500 euros par an pour les consultants auditeurs et avocats. S'y ajoutent intéressement et participation et, dès la deuxième année (parfois même la première), un bonus en fonction des performances individuelles. Pour un collaborateur ayant de bonnes performances, le salaire est doublé au bout de 5 ans (au niveau manager) et pour un collaborateur coopté associé (soit environ 12 ans d'expérience), le salaire est à nouveau doublé.

Peut-on faire carrière chez Ernst & Young ? Ou est-ce juste un tremplin vers d'autres secteurs ?

Oui, on peut faire carrière chez Ernst & Young. Tout d'abord, dans le métier que l'on exerce (consultant, auditeur, avocat). La gestion de carrière est très organisée : assistant, on devient, au bout de deux ans, senior avec l'encadrement de petites missions, au bout de six ans, manager avec l'encadrement d'équipes, puis senior manager avec un rôle plus lourd en développement client et encadrement d'équipes. Enfin, ceux qui auront développé leur expertise technique et leurs qualités commerciales et managériales seront nommés directeurs ou cooptés associés.

Annexe 3 : Exemple de pratiques de management de la diversité de genre

Le projet Diversité femmes / hommes lancé en 2008 par KPMG

Les femmes sont de plus en plus nombreuses parmi les professionnels de KPMG : elles représentent aujourd'hui 60% de notre effectif total. A quasi-parité dans les juniors et les seniors, elles progressent dans les échelons du management (31% de femmes) et parmi les associés (13%) mais pourraient y avoir une place plus importante.

Fort de ce constat, et désireux de faire évoluer les talents au sein du cabinet, KPMG a lancé le projet Diversité femmes-hommes pour faire de la mixité un atout pour son management et son développement.

KPMG a mis en place des initiatives notamment autour de la progression de carrière des femmes grâce à des programmes de mentoring et de leadership, des actions autour de la maternité, de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et de la parentalité. Cet engagement auprès des femmes et de l'ensemble du cabinet se traduit en effet par une volonté de favoriser un environnement de travail où les salariés peuvent mieux concilier leur vie professionnelle et familiale.

Dans ce contexte, en 2009, KPMG a voulu signer la Charte de la parentalité. Trois cent cinquante entreprises, représentant trois millions de salariés, ont aujourd'hui adhéré à cette charte. Cette initiative traduit la volonté du cabinet de mettre en place des actions concrètes comme par exemple, la possibilité, pour tous les parents d'enfants de moins de 3 ans, de recourir au télétravail et la mise en place d'une crèche inter-entreprises pour les jeunes parents de KPMG.

KPMG vient par ailleurs de signer un accord égalité professionnelle avec l'ensemble des syndicats représentés au sein du cabinet.

Toutes ces actions en faveur de la Diversité résultent de la volonté des femmes et des hommes du cabinet d'avancer ensemble dans le respect des valeurs communes qui forment l'identité particulière de KPMG.

Nos partenariats en faveur des femmes :

En partenariat avec le journal La Tribune, KPMG a monté en 2010 le Women's Business Tour, une série de conférences-débats sur l'apport des femmes dans le management des entreprises, participant ainsi également à la création de lien entre les femmes dirigeantes dans les régions.

KPMG s'est également engagé dans le programme Eve, aux côtés du Crédit Agricole, de la SNCF et de L'Oréal. Lancé à l'initiative du groupe Danone, ce programme est dédié aux problématiques de mixité des équipes leaders et à la progression des femmes dans l'entreprise.

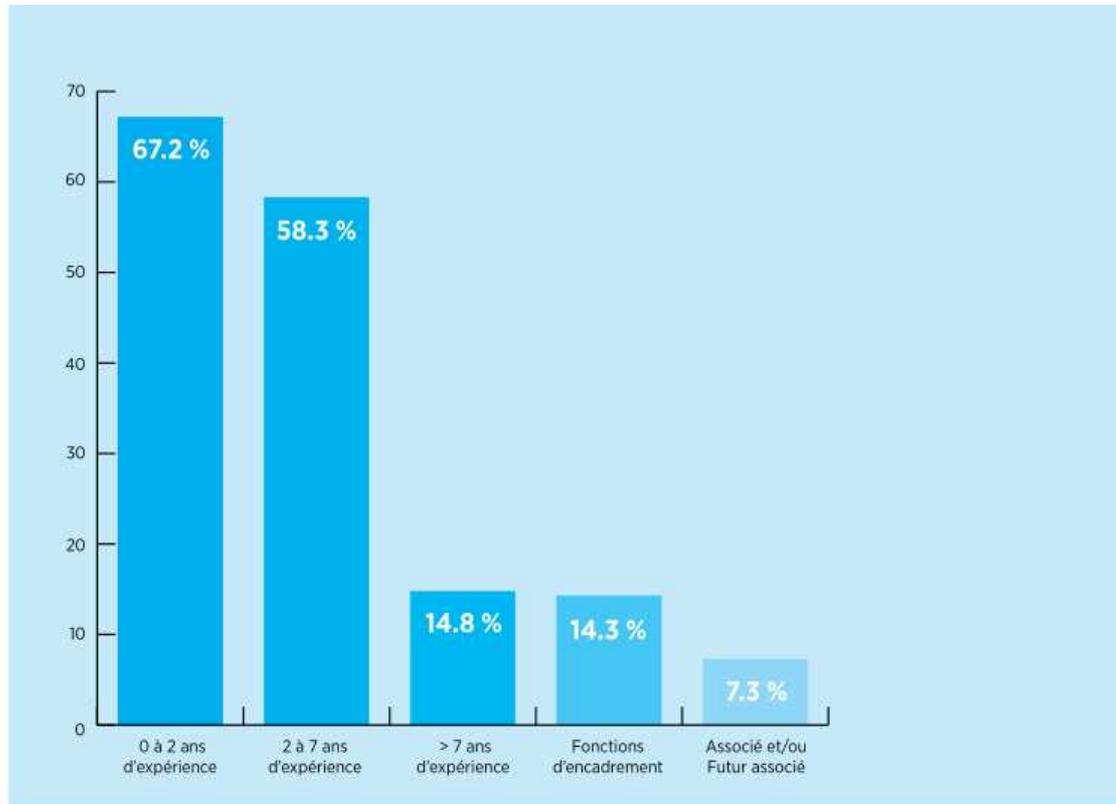
KPMG s'est aussi associé au WCD, WomenCorporateDirectors, qui favorise l'accès des femmes aux postes d'administrateurs, en leur proposant notamment des formations (gouvernance, contrôle interne...). Avec 650 membres répartis dans plus de 825 conseils d'administration, le WCD a ouvert 25 antennes dans le monde. KPMG France co-dirige l'antenne française depuis décembre 2009.

Enfin KPMG est partenaire d'HEC au féminin et s'associe depuis 2010 au prix Trajectoires d'HEC au Féminin

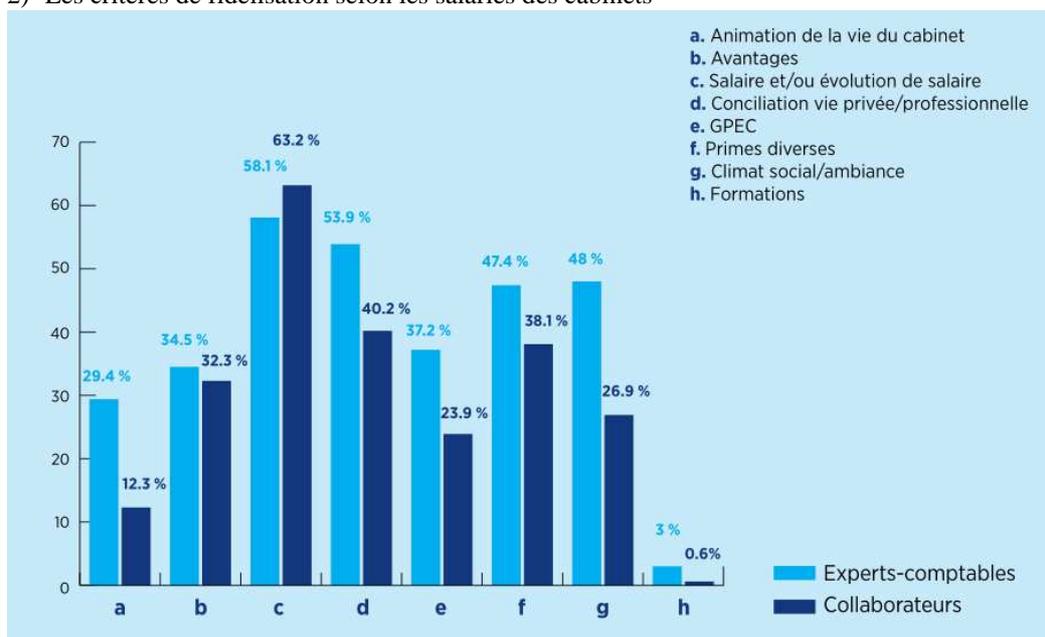
Source : site Internet KPMG www.kpmg.com/fr/fr/issuesandinsights/news/pages/kpmg-a-lheure-de-la-journee-de-la-femme.aspx

Annexe 4 : Extraits de l'étude « Recruter, fidéliser et rémunérer vos collaborateurs. Cabinet comptable et d'audit. Étude de rémunération / RH, Audit & Expertise Comptable 2011-2012 » réalisée par le cabinet HAY. Source : www.hays.fr

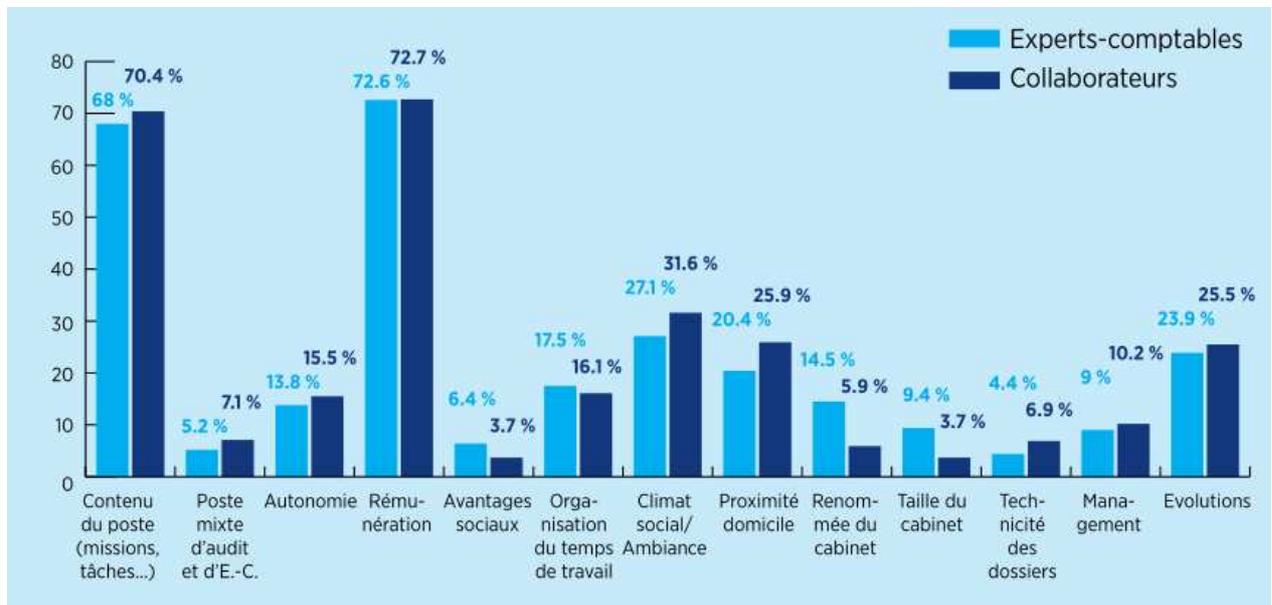
1) Les profils recrutés par les cabinets d'audit.



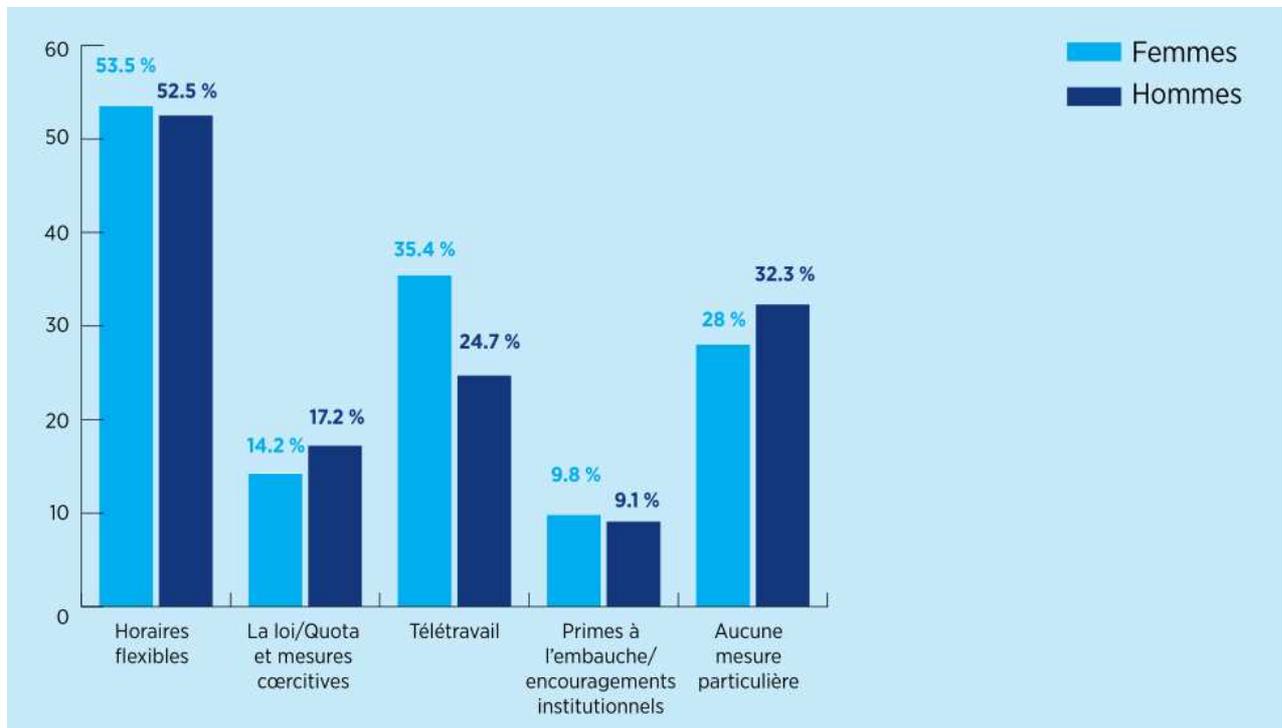
2) Les critères de fidélisation selon les salariés des cabinets



3) Les facteurs d'attractivité d'un poste selon les candidats



4) Les mesures qui favoriseraient la parité selon les salariés des cabinets



... / ... / ... : le premier chiffre indique le niveau bas des rémunérations pratiquées et le dernier chiffre exprime le niveau haut des rémunérations pratiquées.

Domaine d'activité	Région				
	IDF	NORD EST	NORD OUEST	SUD EST	SUD OUEST
AUDIT					
Audit Junior < 1an d'expérience					
cab < 20	26 / 28 / 30	23 / 26 / 30	21 / 24 / 28	20 / 24 / 27	22 / 25 / 28
20 < cab < 50	26 / 29 / 32	26 / 28 / 32	22 / 26 / 32	23 / 26 / 28	24 / 27 / 30
cab > 50	28 / 29 / 32	28 / 32 / 35	24 / 28 / 32	NA	NS

Effectifs Rémunération en K€ Non Applicable Non Significatif

IDF : Ile de France

GRILLE DE REMUNERATION

	IDF	NORD EST	NORD OUEST	SUD EST	SUD OUEST
AUDIT					
Auditeur junior < 1 an d'expérience					
cab < 20	28 / 30 / 32	23 / 26 / 30	19 / 23 / 28	20 / 25 / 27	20 / 24 / 28
20 < cab < 50	30 / 33 / 35	26 / 28 / 32	20 / 25 / 32	22 / 27 / 30	22 / 26 / 30
cab > 50	32 / 33 / 35	28 / 32 / 35	22 / 27 / 32	23 / 28 / 32	23 / 27 / 32
Auditeur senior / Responsable de mission / 2-4 ans d'expérience					
cab < 20	38 / 40 / 42	28 / 33 / 35	28 / 30 / 35	30 / 33 / 38	25 / 30 / 35
20 < cab < 50	38 / 41 / 45	32 / 35 / 38	28 / 32 / 38	31 / 35 / 40	27 / 32 / 38
cab > 50	38 / 41 / 46	32 / 37 / 43	32 / 37 / 44	33 / 38 / 42	28 / 35 / 40
Superviseur / Chef de mission > 4 ans d'expérience					
cab < 20	44 / 48 / 54	33 / 37 / 42	30 / 38 / 45	33 / 40 / 44	30 / 35 / 42
20 < cab < 50	45 / 48 / 55	36 / 40 / 45	33 / 40 / 50	38 / 45 / 50	35 / 41 / 45
cab > 50	46 / 49 / 56	40 / 45 / 52	35 / 42 / 50	40 / 47 / 52	38 / 44 / 50
Manager / Directeur de mission > 8 ans d'expérience					
cab < 20	55 / 60 / 65	45 / 52 / 65	40 / 47 / 60	50 / 55 / 62	40 / 48 / 60
20 < cab < 50	60 / 70 / 77	50 / 55 / 65	42 / 52 / 65	53 / 60 / 68	45 / 52 / 70
cab > 50	65 / 75 / 95	57 / 65 / 75	50 / 60 / 75	55 / 66 / 80	50 / 60 / 75
Futur associé					
cab < 20	60 / 65 / 85	55 / 65 / 80	52 / 65 / 80	58 / 66 / 80	50 / 56 / 65
20 < cab < 50	60 / 70 / 90	60 / 70 / 100	55 / 70 / 90	62 / 71 / 85	55 / 62 / 75
cab > 50	60 / 75 / 100	70 / 80 / 130	60 / 75 / 100	72 / 83 / 120	59 / 78 / 110

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE CORRESPONDANT A L'OPTION CHOISIE

OPTION B : FINANCE ET CONTROLE

1. Les résultats

	Session 2012
Nombre de candidats présents	45
Moyenne	7,6
Ecart type	3,9
Note la plus élevée	17
Note la plus basse	1

Répartition des notes		
0 < Note <= 5	14	31
5 < Note <= 7	8	
7 < Note < 10	9	
10 <= Note < 12	8	14
Note >= 12	6	

2. Les sujets proposés

Cinq sujets ont été tirés au sort par les candidats. Les domaines abordés par ces sujets relèvent :

- du contrôle de gestion,
- de la comptabilité financière,
- de la finance.

Commentaires et analyses

Sujet n° 1 : La comptabilité comme outil de représentation de la réalité économique et sociale.

Ce cas proposait aux candidats de réfléchir sur les opérations économiques que les sociétés réalisent, sur la manière dont elles sont retranscrites en comptabilité française et dont elles doivent être comptabilisées en normes internationales.

Le cas comprenait cinq cas pratiques à résoudre :

Deux contrats de crédit-bail portant sur des bateaux

Une opération de cession bail

Une vente avec clause de retour

Une vente en contrepartie d'avantages économiques accordés aux fournisseurs.

Une vente avec un programme de fidélisation des clients.

Problématique possible : On peut ainsi s'interroger sur :

- Les conventions et principes conduisant à des représentations comptables différentes des réalités économiques et plus globalement sur la différence de cadre conceptuel de ces deux référentiels
- Sur la manière dont, à leur tour, ces représentations vont peser sur les opérations économiques, via notamment les impacts sur les conventions en matière de performance des entreprises (ratio d'endettement...)

On attendait du candidat qu'il s'interroge sur :

- Les deux grands modèles comptables que sont le modèle anglo-saxon et le modèle européen continental en termes d'objectifs de présentation, de destinataires, de concepts fondateurs (substance over form, coût historique, juste valeur, notion de contrôle), de lien avec le droit fiscal ...
- L'objectif d'image fidèle : l'image fidèle résulte de l'application de bonne foi des règles comptables et sera différente selon le cadre conceptuel auquel on se réfère.
- La signification de la substance d'une opération et ses conséquences sur la présentation des états financiers, le bilan d'une part mais aussi le compte de résultat.

- La non application du principe de prééminence sur la réalité dans le référentiel français pour les comptes sociaux même si parfois il y est fait référence : acquisition d'immeuble à titre gratuit comptabilisé à la valeur vénale, la définition des actifs qui a introduit la notion de contrôle de la ressource, les biens acquis avec une clause de réserve de propriété sont enregistrés à l'actif du bilan alors que l'entité n'en est pas encore juridiquement propriétaire, la comptabilisation à l'avancement des contrats à long terme ...
- L'application partielle de ce principe dans le référentiel français pour les comptes consolidés.
- Les conséquences de l'application du principe au niveau du compte de résultat qui concernent essentiellement la reconnaissance des éléments de chiffre d'affaires en cas de transactions complexes.

Les performances des candidats

- Trop peu de candidats maîtrisent la technique comptable, le plus souvent, les cas n'ont pas été traités par manque de connaissances des fondamentaux (coût d'acquisition des immobilisations, enregistrement des emprunts, principes comptables).
- *Certains candidats ont également, une vision fantaisiste des écritures en comptabilité qui traduit une méconnaissance totale du bilan et du compte de résultat, les candidats auraient dû être capables de comptabiliser correctement les biens financés par crédit-bail ou les opérations de ventes.*
- Le cadre conceptuel des IFRS reste encore trop mal connu.
- Trop peu d'exposés sont problématisés, le plus souvent la résolution des cas s'est trouvée déconnectée de la présentation des concepts.

Les notes obtenues par les candidats vont de 1 à 11 avec une moyenne de 6,9 ; trois candidats sur 9 ont obtenu une note supérieure ou égale à 9.

Sujet n°2 : Financiarisation de la comptabilité : le cas de la représentation comptable du long terme.

Ce sujet portait sur la question des provisions pour démantèlement des centrales nucléaires et de leurs impacts sur les états financiers.

Les documents fournis étaient destinés à permettre au candidat de comprendre le modèle actuel mis en œuvre dans le cadre des normes comptables internationales et, plus largement, de nourrir une réflexion approfondie sur les différents modèles comptables des engagements de long terme en les situant historiquement et politiquement.

L'application à un secteur tel que le nucléaire avait en effet vocation à mettre plus particulièrement en exergue l'ampleur sociale de cette question et à induire une réflexion sur la représentation économique et financière sous-jacente aux normes comptables internationales mais également sur les effets induits par leur application.

Il était donc attendu des candidats à la fois de se savoir appréhender une modélisation comptable et d'en comprendre la logique mais également d'en cerner l'aspect conventionnel et de savoir prendre le recul nécessaire.

Performance des candidats :

Les exposés ont témoigné d'une recherche de problématisation. Dans l'ensemble la démarche de tentative de prise de recul et de construction d'un exposé en suivant le fil d'une question directrice a été globalement entreprise. Néanmoins le jury a pu relever des difficultés de la part des candidats à cerner une modélisation comptable sur un objet donné mais surtout à mettre en évidence ses enjeux. La capacité de savoir dépasser la technique comptable et d'appréhender la comptabilité en tant qu'une représentation économique et sociale nécessiterait d'être plus approfondie. Le jury tient également à rappeler aux candidats que les mathématiques financières font partie intégrante du programme de l'agrégation.

Sur la forme le jury note le souci de la part des candidats de respecter la structuration de l'épreuve et de chercher à insérer la résolution des cas dans une démarche de plan problématisé. Le jury note également le souci, généralement constant, d'une expression fluide et claire. Il tient cependant à rappeler qu'il n'est pas utile de chercher à tirer l'exposé en longueur.

Les notes obtenues par les candidats vont de 2 à 10 avec une moyenne de 7,6 ; quatre candidats sur 10 ont obtenu une note supérieure ou égale à 9.

Sujet n°3 : La pertinence des outils du contrôle de gestion pour assurer la performance globale d'une action de formation.

Le sujet proposait une réflexion autour des modèles de calcul de performances proposés par diverses parties prenantes.

Le choix et la mise en œuvre d'un outil de gestion dépendent de l'objectif attendu et du contexte. Son manque de neutralité nécessite de privilégier sa pertinence plus que son exactitude.

Les situations envisagées étaient les suivantes :

- Modélisation des coûts en fonction du nombre de contrats, en fonction du nombre d'heures.
- Intégration dans les coûts d'un objectif de marge de contribution.
- Analyse du risque d'exploitation à partir du seuil de rentabilité et du levier opérationnel.
- Réflexion sur des plans d'action agissant sur les dépenses.
- Réflexion sur des plans d'action agissant sur les recettes.
- Réflexion autour d'une approche Valeur / Coûts.

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- Le modèle utilisé par l'organisation n'est pas neutre
 - Discussion autour de l'intégration dans les coûts de l'objectif de marge de contribution
 - Discussion autour du calcul du seuil de rentabilité d'une action de formation (prise en compte ou non des coûts fixes imputés)
 - Discussion autour des plans d'action agissant sur les dépenses
- L'adaptation du modèle pour rechercher la satisfaction de toutes les parties prenantes
 - Discussion autour des plans d'action agissant sur les recettes
 - Discussion autour de la volonté d'optimiser le rapport Valeur / coûts
 - Discussion sur la recherche d'autres outils de mesure de performance à proposer

Performance des candidats.

- Les performances des candidats ont été très variées comme le montre la distribution des notes.
- La distinction coûts fixes spécifiques et coûts fixes imputés n'a été abordée que par très peu de candidats au moment de l'analyse du risque d'exploitation.

- L'intégration dans les coûts de l'objectif de marge de contribution, n'ayant pas été comprise, n'a pas été discutée.
- Le raisonnement marginal n'est pas maîtrisé par de nombreux candidats.

Les notes obtenues par les candidats vont de 4 à 15 avec une moyenne de 9,2 ; quatre candidats sur 9 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°4 : Intérêts et limites de la méthode de calcul des écarts.

Le sujet présentait le cas d'une entreprise qui utilise la méthode des écarts dans plusieurs situations :

- A partir d'un diagramme présentant une décomposition de l'écart de résultat, justification des calculs et commentaires. Recherche d'une autre méthode de décomposition.
- Analyse des écarts de CA sur trois produits à partir des CA globaux et du taux de variation des quantités.
- Analyse des écarts dans un atelier fabriquant trois produits. Critique de la méthode utilisée et recherche d'une autre décomposition.
- A partir d'un compte-rendu d'une réunion d'analyse d'écarts, recherche des critères permettant de sélectionner les écarts significatifs et critique de la méthode de calcul des écarts.

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- La méthode des écarts : utilisation et apports.
- Les limites théoriques et pratiques de la méthode.

Performance des candidats

- Les performances des candidats ont été très variées comme le montre la distribution des notes. La meilleure note a été obtenue par un exposé solide techniquement mais sa présentation et son organisation étaient critiquables.
- Le cadre théorique et les conditions pour une bonne application de la méthode n'ont pas été traités.
- Le calcul des écarts sur charges indirects avec plusieurs produits n'a été traité que par un seul candidat

Les notes obtenues par les candidats vont de 3 à 12 avec une moyenne de 7,3 ; trois candidats sur 9 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Sujet n°5 : Restructuration d'un groupe et introduction en bourse d'une filiale.

Le sujet (en finance) portait sur les opérations de restructuration d'un groupe (et plus précisément sur une opération d'apport partiel d'actifs) puis sur l'introduction en Bourse de la filiale qui a reçu cet apport.

L'objectif de ce sujet était de positionner l'apport partiel d'actifs relativement aux autres opérations permettant de restructurer un groupe, de comprendre les enjeux associés mais également les réticences éventuelles de la part des parties prenantes. Il était également de tester la connaissance des candidats sur la mise en œuvre de l'opération avec les conséquences notamment sur le plan fiscal (régime des scissions...).

Il était également de montrer les méthodes utilisées afin d'évaluer une entreprise lors de la cotation en Bourse, les difficultés à les appliquer et en particulier, les différentes interprétations que peut susciter un outil comme le PER (avec une analyse critique de l'article fourni en annexe).

Il était possible d'utiliser le plan suivant :

- Les particularités d'une opération de partiels d'actifs relativement aux opérations de restructuration d'un groupe (motivations, réticences, aspects techniques et liés aux droits...);
- Les difficultés à évaluer l'apport partiel d'actifs lors de la cotation en Bourse de la filiale recevant cet apport (en insistant sur les différentes interprétations du PER rendant cet outil difficile à utiliser).

Performances des candidats

- La réalisation du sujet a montré des disparités importantes dans la performance des candidats.
- Quelques candidats ont su s'appropriier le sujet et montré leurs connaissances dans le domaine des restructurations avec les aspects comptables, fiscaux associés. Ils ont su présenter les méthodes d'évaluation et montrer les difficultés d'interprétation du PER ;
- D'autres candidats ont éprouvé de grandes difficultés à construire un plan et avaient des connaissances insuffisantes ou mal maîtrisées.

Les notes obtenues par les candidats vont de 1 à 17 avec une moyenne de 6,9 ; trois candidats sur 8 ont obtenu une note supérieure ou égale à 10.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Les candidats doivent bien penser au fait qu'ils postulent à un métier d'enseignant

Durant l'exposé les candidats doivent :

- Capter l'attention du public (le jury mais bien sûr les futurs élèves/étudiants) ;
- définir systématiquement les termes de l'énoncé du sujet proposé ;
- poser une problématique en lien avec le sujet (mais pas l'intitulé du sujet !) et
- développer un plan conforme à la problématique ;
- réguler la durée de l'exposé : il n'est pas utile d'utiliser tout le temps disponible dans la majeure partie des cas.
- utiliser rationnellement les transparents : une idée ou un calcul par transparent numéroté ;
- traiter systématiquement les cas proposés à l'appui des thématiques : le candidat qui ne traite pas les éléments précis du cas ne peut prétendre à la moyenne ;
- éviter de se déconsidérer dès le début de l'exposé ; il y a toujours matière à développer des aspects du sujet.

Durant l'entretien, les candidats doivent :

- utiliser le tableau pour (dé)montrer des calculs simples ;
- faire preuve d'une capacité d'écoute et de compréhension pour apporter des réponses et des arguments ;
- expliciter ses affirmations et faire preuve d'un sens de la communication pédagogique.

VOIR CI-DESSOUS UN EXEMPLE DE SUJET

FINANCE ET CONTRÔLE

CAS N°2

Financiarisation de la comptabilité :

Le cas de la représentation comptable du long terme

Le décret de 23 février 2007 et l'arrêté du 21 mars 2007 sur la *Sécurisation des charges de financement nucléaire* élaboré en application de la loi du 28 juin 2006 relative à la *transparence et à la sécurité en matière nucléaire*, se sont fondés, en ce qui concerne la comptabilisation des provisions pour démantèlement des centrales nucléaires, sur :

- les normes internationales IAS 16 *Immobilisations corporelles* et IAS 37 *Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels* ainsi que sur
- les interprétations IFRIC 1 *Variation des passifs existants relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires* et IFRIC 5 *Droits aux intérêts émanant de fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement*.

Cette réglementation s'applique ainsi à EDF, groupe coté à hauteur d'environ 11% de son actionnariat, mais également à AREVA (ayant émis des certificats d'investissement sans droit de vote) et au Commissariat aux énergies alternatives (CEA, ex Commissariat à l'énergie atomique) au statut d'EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial).

Les annexes n°1 à n°3 reprennent un rapide historique des groupes CEA et AREVA ainsi que de la législation comptable afférente à la comptabilisation des provisions pour démantèlement et à la constitution de fonds dédiés. L'annexe n°4 expose les éléments permettant de traiter un cas simplifié de mise en œuvre des mécanismes comptables afférents à la constitution et à l'évolution des provisions afférentes. L'annexe n°5 élargit le sujet en exposant deux des quatre modèles de calcul de coût retenus pour évaluer les coûts de la filière électro-nucléaire.

Ces annexes sont destinées à nourrir une réflexion approfondie sur les modèles comptables des engagements de long terme. Plus globalement, l'application à un secteur tel que le nucléaire permet de mettre plus particulièrement en exergue l'ampleur sociale de cette question et de s'interroger sur la représentation économique et financière sous-jacente aux normes comptables internationales mais également sur les effets induits par leur application.

Annexe n°1 :

Extraits de différents rapports de la Cour des Comptes

- Extraits du rapport de la Cour des Comptes *Le démantèlement des installations nucléaires de 2005*

Historique du CEA et d'Areva

« Créé par l'ordonnance n° 45-2563 du 30 octobre 1945, le CEA est un établissement à caractère scientifique, technique et industriel, qui a été le pionnier des activités nucléaires en France. En tant qu'exploitant nucléaire, le CEA gère un très grand nombre d'installations, dont le démantèlement est en cours ou à échéance rapprochée. En tant qu'organisme public, il s'est vu doté d'une mission spécifique pour le démantèlement des installations et la gestion des déchets radioactifs. »

(...) « En 1983, le CEA a été autorisé par décret à faire apport de l'ensemble des participations dans les sociétés qu'il détenait directement à une seule filiale, la Société des participations du Commissariat à l'énergie atomique, alors dénommée CEA-Industrie. Dans le domaine nucléaire, la holding comportait trois groupes : Cogema, Framatome et Technicatome. Des réorganisations successives ont eu pour but de modifier la répartition des sociétés entre ces trois groupes pour aboutir en 2001 à une nouvelle organisation de la holding désormais dénommé Areva ». (...) « Areva est donc maintenant détenue à plus de 92 % par des personnes publiques, dont près de 79 % par le CEA et plus de 5 % par l'État. Les droits de vote correspondant aux certificats d'investissements placés dans le public sont également attribués au CEA ».

Extrait du rapport des comptes de 2005, p.14

L'évolution des provisions pour démantèlement du CEA

« Le rapport public pour 1998 rappelle que le CEA ne s'est préoccupé qu'à partir de 1993 de faire figurer les charges futures dans ses états financiers. Il ne provisionnait qu'une infime part correspondant à des activités financées par des clients, ayant fait le choix d'inscrire en hors bilan ses engagements futurs, financés eux-mêmes par les subventions futures attendues de l'Etat. A partir de 2001, avec la constitution d'un fonds dédié au financement du démantèlement des installations civiles, des provisions ont été constituées à ce titre ; les provisions des installations dédiées à la défense restant en engagement hors bilan. Corrélativement à la mise en place de ce fonds, une actualisation au taux de 2,5 % a été pratiquée sur l'ensemble des provisions et engagements. D'importantes réévaluations des provisions ont par ailleurs été effectuées. En 2002, l'application du règlement sur les passifs a conduit à transformer en provisions les engagements hors bilan correspondant aux dépenses futures des installations dédiées à la défense, au premier rang desquelles figure la participation du CEA au démantèlement de Marcoule. En l'absence de fonds dédié, un actif de démantèlement représentatif des subventions futures attendues à ce titre de l'Etat a été constitué. »

Extrait du rapport de la Cour des comptes de 2005, p.159

Les coûts de démantèlement d'EDF, comme ceux d'AREVA et du CEA, font l'objet de calculs et de suivis réguliers qui montrent, d'une part, qu'en règle générale, les devis ont tendance à progresser dans le temps malgré les progrès des méthodes d'élaboration du fait de la nouveauté de ces sujets et du manque de retour d'expérience dans ce domaine.

La question du financement du démantèlement

Dans son rapport public pour 1998, la Cour notait que ces charges avaient été financées jusqu'alors par les subventions de l'État, auxquelles s'était ajoutée une contribution d'EDF et de la Cogema dans le cadre de la convention d'assainissement conclue entre les trois, avant la mise en oeuvre du fonds dédié évoqué plus loin ; aujourd'hui, avec les ressources en provenance du fonds, les ressources propres du secteur civil atteignent 45 %.

Cette convention arrivant à son terme en 2000, la Cour soulignait qu'un financement spécifique de l'État et qu'un nouvel accord de répartition des charges devaient être mis en place pour permettre au

CEA de poursuivre son programme d'assainissement. La réponse aux inquiétudes de la Cour aurait pu se concrétiser par un engagement clair de l'État à la fois dans son contrat pluriannuel avec le CEA, Mais, ce n'est pas la voie qui a été choisie. À la suite des travaux menés, la décision fut prise de créer un fonds dédié destiné à financer les opérations de démantèlement et d'assainissement des installations nucléaires civiles

Extrait du rapport de la Cour des comptes de 2005, p.159

Conclusion

La question du financement de la gestion des déchets radioactifs et du démantèlement des installations nucléaires se pose dans tous les pays ayant recours à ce type d'énergie avec une problématique similaire centrée autour de deux questions principales :

- les fonds rassemblés sont-ils suffisants, eu égard à la complexité et à la durée des opérations techniques, au caractère non éprouvé de certaines technologies et à l'absence de retours d'expériences significatifs en la matière ?
- la pérennité du financement est-elle assurée compte tenu de durées qui, dans certains domaines, sont de l'ordre du siècle et parfois plus ?

Extrait du rapport de la Cour des comptes de 2005, p.195

- **Extraits du rapport de la Cour des Comptes *Les coûts de la filière électro-nucléaire de 2012***

La question du financement du démantèlement

Le système de financement mis en place repose sur le principe de couverture de la totalité des charges provisionnées, hors cycle d'exploitation, par des actifs dédiés au lieu de simplement les enregistrer comme des passifs au bilan. Par ailleurs, le choix a été fait en 2006 de maintenir ces actifs dans le bilan de chaque entreprise concernée, par opposition à l'option de création d'une structure de financement externe. Ces réserves financières, qualifiées « d'actifs dédiés » ou « d'actifs de couverture » sont soumises à des obligations spécifiques : elles doivent être clairement identifiées et distinctes du reste des actifs financiers des exploitants nucléaires. L'article 20 de la loi du 28 juin 2006

précise que ces actifs doivent présenter « un degré de sécurité et de liquidité suffisant pour réponse à leur objet ». L'exposé des motifs de ce projet de loi indiquait « qu'afin de prévenir et de limiter les charges qui seront supportées par les générations futures, les actifs dédiés doivent présenter un niveau de sécurité, de diversification et de liquidité suffisant (...). Il s'agit également de s'assurer que les exploitants adoptent une gestion actif-passif permettant de réduire les risques d'inadéquation entre les flux liés au passif et ceux générés par l'actif ». Cette exigence s'est traduite dans le décret d'application du 23 février 2007, par la définition d'une liste limitative de types d'actifs remplissant ces conditions et donc admissibles comme actifs de couvertures : obligations d'état, actions de sociétés ayant leur siège social au sein d'un pays de l'Union européenne ou de l'OCDE, droits réels immobiliers, parts d'OPCVM et de fonds communs de placement, dépôts monétaires. L'objectif de la mise en réserve de ces actifs financiers est de s'assurer que les exploitants auront les moyens financiers suffisants pour faire face à leurs charges futures lorsqu'elles devront donner lieu à des paiements effectifs. Ces placements doivent fructifier et dégager une rentabilité suffisante (dividendes et accroissement attendu de leur valeur pour les actions, intérêts reçus pour les obligations et placements monétaires)... les actifs dédiés doivent donc être à l'arrêté des comptes égaux aux provisions.

Extrait du Rapport de la Cour des Comptes de 2012, p.183-185

Une re-budgétisation partielle du financement

La convention cadre Etat-CEA établie en octobre 2010, qui matérialise un engagement de l'Etat d'assurer l'équilibre du bilan des charges nucléaires de long terme du CEA, se substitue à la détention d'un portefeuille de titres par l'établissement.

Extrait du Rapport de la Cour des Comptes de 2012, p.196

La gestion des actifs dédiés d'EDF et de Areva p.192 et194

Performance annuelle du portefeuille d'actifs dédiés d'EDF, avec coupons et dividende réinvestis (hors titres de filiales d'EDF)

En M€	2007	2008	2009	2010
Evolution en utilisant une base 100 au 1 ^{er} janvier 2007	103	87,6	99,1	107,8
Performance constatée	+ 3 %	-14,92 %	13,08 %	8,79 %

Source : Rapports sur les charges de long terme des installations nucléaires de base des exploitants et calcul Cour des comptes

Rentabilité moyenne des portefeuilles de placement en valeurs mobilières du groupe* (AREVA et Eurodif)

	2007	2008	2009	2010	Moyenne annuelle
Indice départ 100 au 1 ^{er} janvier 2007	103,80	75,88	86,65	92,20	-
Performance des actifs dédiés (dividendes et coupons réinvestis)	3,80 %	- 26,9 %	14,20 %	6,40 %	- 2,01 %

Source : AREVA et calcul Cour des comptes

* donc hors rémunération de la créance détenue par AREVA sur EDF

Annexe n°2

Extraits des interprétations IFRIC1 et IFRIC 5

- **Extraits de l'interprétation IFRIC 1 Variation des passifs existants relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires**

Contexte

De nombreuses entités sont tenues de démanteler, d'enlever ou de remettre en état des éléments d'immobilisations corporelles. Dans la présente interprétation, il est fait référence à de telles obligations comme à des «passifs relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires». Selon IAS 16, le coût d'un élément d'immobilisation corporelle inclut l'estimation initiale des coûts relatifs à son démantèlement et à son enlèvement et à la remise en état du site sur lequel il est situé, obligation qu'une entité encourt soit lors de l'acquisition de l'élément, soit du fait de son utilisation pendant une durée spécifique à des fins autres que la production de stocks au cours de cette période. IAS 37 contient des dispositions sur la façon d'évaluer des passifs relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires. La présente interprétation fournit des commentaires sur la façon de comptabiliser l'effet des variations de l'évaluation des passifs existants relatifs au démantèlement, à la remise en état et similaires.

Champ d'application

La présente interprétation s'applique aux variations de l'évaluation de tout passif existant relatif au démantèlement, à la remise en état ou similaire qui est à la fois:

- a) comptabilisé comme faisant partie du coût d'un élément d'une immobilisation corporelle selon IAS 16; et
- b) comptabilisé en tant que passif selon IAS 37.

Par exemple, un passif relatif au démantèlement, à la remise en état ou similaire peut exister pour le démantèlement d'une usine, la réhabilitation de dommages environnementaux dans des industries extractives, ou l'enlèvement de matériel.

- **Extraits de l'interprétation l'IFRIC 5 Droits aux intérêts émanant de fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement**

Contexte

L'objet des fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement, dénommés ci-après « fonds de démantèlement » ou « fonds », est de séparer les actifs destinés à financer certains ou la totalité des coûts de démantèlement d'un outil de production (tel qu'une centrale nucléaire) ou de certains équipements (tels que des voitures), ou à entreprendre la réhabilitation de l'environnement (telle que la rectification de la pollution de l'eau ou la remise en état de sites miniers), collectivement dénommés « démantèlement ».

(...) De tels fonds présentent généralement les caractéristiques suivantes :

(a) le fonds est géré séparément par des trustees (administrateurs) indépendants ;

(b) les entités (les contributeurs) font des contributions au fonds, qui sont investies dans un éventail d'actifs pouvant inclure à la fois des titres de créance et de capitaux propres, et qui sont disponibles pour aider à payer les coûts de démantèlement des contributeurs. Les trustees déterminent le mode d'investissement des contributions, dans les limites fixées par les documents régissant le fonds et par toute législation applicable ou autres réglementations ;

(c) l'obligation de payer des coûts de démantèlement incombe aux contributeurs. Toutefois, les contributeurs sont en mesure d'obtenir le remboursement des coûts de démantèlement auprès du fonds, à concurrence du montant le plus bas entre les coûts de démantèlement engagés et la part des actifs du fonds revenant aux contributeurs.

Annexe n°3

Extraits de rapports annuels du CEA et d'AREVA

Engagements de fin de cycle

Les provisions pour opérations de fin de cycle sont constituées sur des bases actualisées en appliquant aux flux de trésorerie prévisionnels, positionnés par échéance, un taux d'inflation et un taux d'actualisation qui sont appréciés à partir des principes suivants :

– le taux d'inflation correspond à l'objectif long terme de la Banque centrale européenne ;

– le taux d'actualisation est construit, de manière homogène avec la méthodologie de construction du taux plafond du décret d'application de la loi du 28 juin 2006, par sommation des deux composantes suivantes :

- moyenne mobile sur quatre ans des TEC à 30 ans,
- moyenne des moyennes mobiles à quatre ans des marges AA, A et BBB, limitée à 100 bp.

Sur cette base, le CEA (comme Areva et EDF) a retenu un taux d'inflation de 2 % et un taux d'actualisation de 5 % au 31 décembre 2010, identiques à ceux de l'exercice 2009 (et à ceux des exercices précédents depuis 2005).

Extrait du rapport annuel du CEA, 2010

Extrait du rapport Areva 2010 p.242

ACTIF <i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009	PASSIF	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Actifs de fin de cycle quote-part AREVA ⁽¹⁾	143	147			
Actifs de couverture des opérations de fin de cycle	5 842	5 626	Provisions pour opérations de fin de cycle	5 815	5 660
• actifs de fin de cycle quote-part des tiers ⁽²⁾	252	275	• financées par les tiers ⁽²⁾	252	275
• actifs financiers de couverture ⁽³⁾	5 590	5 351	• financées par AREVA	5 563	5 385

1 : montant restant à amortir sur la quote-part de la provision globale devant être financée par AREVA

2 : montant de la provision devant être financée par les tiers

3 : portefeuille financier dédié et créances devant financer la quote-part de la provision revenant à AREVA

Valeur des provisions pour opérations fin de cycle avant actualisation

La valeur des provisions pour opérations de fin de cycle, évaluées aux conditions économiques à la date de clôture avant actualisation, est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2010	31 décembre 2009
Démantèlement des installations nucléaires	8 456	8 248
Reprise et conditionnement des déchets	2 261	2 504
TOTAL	10 717	10 753

Annexe n° 4

Le cas EVARA

En sa qualité d'exploitant nucléaire, le groupe EVARA a l'obligation de constituer des provisions pour opérations de fin de cycle et notamment une provision pour démantèlement des installations de la centrale BRINELES dont il est l'exploitant.

Travail à faire

A partir des informations disponibles ci-dessous, caractériser les différentes périodes et présenter les impacts des différents éléments liés à la provision pour démantèlement (les montants seront arrondis au k€ le plus proche):

1. *sur le bilan au 31/12/2011,*
2. *sur le compte de résultat de l'exercice 2012 en détaillant l'impact sur le résultat d'exploitation et sur le résultat financier ainsi que sur le bilan au 31/12/2012,*
3. *sur le compte de résultat de l'exercice 2021 en détaillant les différents impacts sur le résultat d'exploitation et sur le résultat financier ainsi que sur le bilan au 31/12/2021,*
4. *sur compte de résultat de l'exercice 2022 ainsi que sur le bilan au 31/12/2022.*

Si le texte du sujet, ses questions, ses annexes, vous conduisent à formuler une (ou plusieurs) hypothèse(s), il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement. Tout calcul devra être justifié

Principes de comptabilisation

Le groupe EVARA enregistre dans ses comptes l'ensemble des provisions de démantèlement et fait apparaître en contrepartie un actif de démantèlement. Compte tenu du caractère immédiat de la dégradation, ces provisions sont constituées dès la mise en service de l'installation.

Les provisions sont constituées sur des bases actualisées en appliquant aux flux de trésorerie prévisionnels un taux d'actualisation. L'évaluation des coûts de fin de cycle comporte des incertitudes liées à l'évolution future des technologies de traitement, d'assainissement mais également des contraintes de sûreté, de sécurité et de respect de l'environnement. L'actif de démantèlement fait l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie résiduelle de l'installation.

Au plan comptable, les changements concernant le devis des opérations de fin de cycle, le taux d'actualisation et les échéanciers sont traités de manière prospective :

– si l'installation est en exploitation, l'actif de démantèlement est corrigé du même montant que la provision et est amorti sur la durée résiduelle des installations,

– si l'installation n'est plus en exploitation, l'impact est pris en résultat sur l'année du changement.

L'impact des changements de devis est porté en résultat d'exploitation.

L'impact des changements de taux d'actualisation et d'échéancier est porté en résultat financier.

Extrait du rapport annuel du groupe EVARA

Cas de la centrale BRINELES

La centrale BRINELES est en cours d'exploitation. Cette exploitation prendra fin le 31/12/2021 et les travaux de démantèlement seront réalisés dans la période des 20 années qui suivront.

Par mesure de simplification, on considérera que la provision apparaissant dans les comptes au 31/12/2011 correspond à des dépenses annuelles de démantèlement constantes, dont le montant estimé au 31/12/2021 est de 201 K€ (L'évolution correspondant à l'inflation ne sera pas prise en compte).

Au cours de l'année 2022, une révision des provisions pour opérations de fin de cycle est opérée dans le cadre de la révision triennale prévue par la loi du 28 juin 2006. Le retour d'expérience sur les

projets passés conduit à une analyse plus exhaustive des coûts à prendre en compte. A partir de 2022, les dépenses annuelles de démantèlement de la centrale BRINELES sont ainsi estimées à 250 K€ pour chacune des années.

	Taux annuel
Taux d'actualisation sans risque au 31/12/2011	5%
Taux d'actualisation incluant une prime de risque liée aux incertitudes sur les coûts au 31/12/2011	7%
Taux d'actualisation sans risque au 31/12/2012 et postérieurement	5,5%
Taux d'actualisation incluant une prime de risque liée aux incertitudes sur les coûts au 31/12/2012 et postérieurement	8%
Date de décaissement des dépenses annuelles de démantèlement : le 31/12	

NB : les montants comptabilisés au compte de résultat et au bilan seront arrondis au k€ le plus proche et serviront de base pour les calculs suivants

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE CORRESPONDANT A L'OPTION CHOISIE

OPTION C : MARKETING

1. Les résultats

	Répartition des notes		
Moyenne	7,71	6,96	7,64
Écart-type	3,5	3,45	3,97
Meilleure note attribuée	16	15	18
Note la plus basse	1	2	1
0 < note < 5	20%		
5 ≤ note < 8	32%		
8 ≤ note < 10	11%		
10 ≤ note < 14	31%		
Note ≥ 14	6%		
TOTAL	100%		

Les résultats se redressent cette année, ceci était attendu compte tenu de l'élévation de la barre d'admissibilité. Les très bonnes notes restent rares, mais un groupe significatif atteint et dépasse la moyenne, ce qui est un progrès.

2. Les sujets proposés

Nom du cas	Problèmes posés
Havaïanas	Le leader Brésilien de la Tong se déploie en Europe, et particulièrement en France. Marketing international des produits de grande consommation. Valorisation de la marque dans ce contexte.
Madame Vacances	Expérimentation du PWYW par le loueur de résidences de Vacances. Comportement du consommateur face au prix, CAP et stratégie prix.
Pollenergie	Redéploiement de la stratégie marketing d'un spécialiste des produits apicoles.
Apple	Stratégie de marque et cohérence du mix

3. Commentaires sur l'épreuve

Le programme et le déroulement de l'épreuve

Cette épreuve doit permettre au candidat de montrer qu'il maîtrise les fondements théoriques et doctrinaux de la discipline, qu'il est capable de mettre en œuvre les principes, les démarches et les techniques de la spécialité au travers de la résolution d'un cas et de proposer des solutions réalistes et argumentées à des problèmes de gestion actuels.

La durée de la préparation à cette épreuve orale est de 4 heures. Le programme est identique à celui de l'épreuve d'admissibilité (cf. Rapport de l'épreuve écrite de la spécialité).

L'épreuve orale est d'une durée de 1 heure : :40 minutes maximum d'exposé ; 20 minutes maximum d'entretien avec le jury

Commentaires sur le fond

L'épreuve n'est pas stéréotypée.

Il ne s'agit pas d'un exercice de style où à partir de quelques annexes un candidat est en mesure de résoudre des problématiques auxquelles se heurtent quotidiennement des professionnels du domaine et pour lesquelles il n'existe pas de solution évidente.

Nous invitons les candidats à faire preuve de beaucoup d'humilité quant à leur capacité à résoudre définitivement les problèmes posés.

La démarche marketing passe par les phases « étude/recherche/action » qui en font une science de gestion délibérément orientée vers l'action, mais les phases études et recherche vont au delà d'un rapide diagnostic trop souvent déconnecté à la fois du domaine professionnel étudié et des recommandations qui suivent.

Les notes inférieures à 5 sont le plus souvent consécutives à des exposés « hors sujet », l'explication principale tient en partie à une représentation pré établie chez les candidats de ce que doit être l'épreuve. Ce qui aboutit à une lecture superficielle de la question posée et par voie de conséquence à des développements hors sujet.

Enfin le marketing n'est pas générique, il se différencie en fonction des acteurs qui mobilisent ses apports. Cette année à titre d'exemple, une PME (Pollenergie), et une multinationale (Apple) ont été choisies, justement pour apprécier la capacité des candidats à s'adapter au contexte de l'entreprise. Le marketing international dans ses dimensions techniques et stratégiques ne doit pas être négligé, le cas Havaïanas (lire Habaïanas ...) a révélé des lacunes assez générales en la matière. Enfin le cas portant sur le PWYW montre encore des lacunes dans le domaine des prix.

Les auteurs de référence restent toujours inconnus de la majorité des candidats (attention à l'orthographe de leurs noms).

Souvent, la partie analyse-diagnostic occupe une part trop importante des développements proposés au détriment de propositions concrètes et préconisations structurées. Chez les candidats qui ont des connaissances, la tendance est à la surenchère dans le domaine des recommandations qui aboutit à des propositions irréalistes. Ces préconisations ne sont pas complétées par une analyse des risques et conséquences.

Les données chiffrées, souvent très abordables, sont parfois tout simplement ignorées. Les outils mathématiques utilisés pour l'exploitation et l'analyse des données commerciales sont trop souvent méconnus.

Commentaires sur la forme

L'exposé est un exercice de communication orale qui implique pour le candidat un contrôle de l'expression, du ton, du débit et du non verbal. Ceci est tout particulièrement important pour un futur professeur. La rigueur est également une qualité essentielle du futur professeur agrégé, il convient donc d'éviter les erreurs de lecture des annexes et de ne pas « écorcher » le nom des entreprises ...

ous les candidats respectent la méthodologie générale à savoir :

- Une introduction,
- Un plan structuré en deux ou 3 parties découpées en plusieurs sous-parties,
- Une conclusion.

Néanmoins, nous continuons de déplorer les faiblesses suivantes :

- Introduction paraphrasant les annexes sans définition des termes ou des thématiques abordées, sans mise en exergue des spécificités du cas,
- conclusions trop souvent laconiques,
- manque de cohérence du plan, manque d'articulation entre les parties,
- parties déséquilibrées, le plus souvent au détriment des préconisations et recommandations marketing,
- mauvaise utilisation des supports visuels (insuffisance ou excès de transparents, manque de lisibilité, supports de lecture et non d'exposé...),
- L'exposé ne saurait être une lecture publique des notes préparées.

Il est par ailleurs conseillé d'utiliser quelques transparents pour animer la présentation, y faire figurer le plan, les calculs, des schémas ou représentations. Ces supports de communication doivent être utilisés de manière à guider le jury et non constituer des supports de lecture.

Conseils aux candidats

Attention les programmes sont modifiés pour la session 2013

Le jury rappelle que cette épreuve nécessite de solides connaissances et compétences dans le domaine du marketing pour espérer une note satisfaisante.

Faut-il encore rappeler qu'il est indispensable de s'entraîner à l'épreuve orale ? Il s'agit d'un exercice très spécifique et très exigeant pour lequel des capacités d'analyse, de synthèse et de présentation à l'oral ne peuvent masquer l'absence de spécialisation en marketing.

Être spécialiste en marketing c'est être capable de :

- identifier précisément une problématique et y répondre,
- relier cette problématique aux concepts du marketing et modèles pertinents en citant les auteurs.
- mobiliser des connaissances précises et actualisées pour la résolution du cas et les réponses aux questions du jury.
- proposer des solutions argumentées et réalistes au regard du contexte de l'entreprise, jusqu'à un niveau opérationnel (planification, budgétisation, etc.)
- Garder la mesure du cadre fixé par le cas et ne pas hésiter à proposer des compléments d'études si les informations fournies sont partielles.

Au-delà de l'entraînement, la connaissance indispensable d'ouvrages de base doit être accompagnée et complétée par la lecture régulière de revues non seulement professionnelles mais également plus «conceptuelles» (RAM, Décisions Marketing, Revue Française de Marketing...).

Les 40 minutes proposées constituent un temps maximum d'exposé et non un objectif à atteindre. 30 à 35 minutes sont souvent suffisantes pour convaincre. Dans tous les cas, le temps d'entretien avec le jury ne peut excéder 20 minutes.

ANNEXE : Exemple de sujet

Présentation générale

Dossier 1 – Du prix au consentement à payer du consommateur

Dossier 2 – *Pay What You Want* pour résider chez Madame Vacances

Annexes

Annexe 1 - La nouvelle sensibilité aux prix des consommateurs

Annexe 2 - Le consentement à payer du consommateur

Annexe 3 - Capacité d'hébergement en 2011 INSEE

Annexe 4 - Madame Vacances adopte le PWYW

Annexe 5 – Bilan du PWYW chez Madame Vacances

Annexe 6 - Ces enseignes qui laissent le client fixer la note à payer

Annexe 7 - Le *Pay What You Want*, un modèle à manier avec prudence

Documents autorisés : ouvrages disponibles en bibliothèque ; calculatrice

La candidate ou le candidat est invité-e à définir les principaux concepts mobilisés dans ses réponses

Présentation générale

De plus en plus de consommateurs constatent la cherté de la vie et ressentent de l'injustice liée aux prix. Des augmentations brutales de prix mêlées à un développement généralisé des offres à bas prix ont conduit les acheteurs à accroître leur vigilance, mais ont aussi brouillé leurs repères et les ont amenés à développer une défiance à l'égard des offres. Les consommateurs défiant à l'égard des prix pratiqués ont donc tendance à développer des stratégies réactives de résistance aux politiques de prix considérées comme injustes : désaffection pour les marques, attrait pour les formules hard discount, recours aux déstockeurs, recherche du gratuit ou des bonnes affaires, émergence d'une consommation engagée orientant le consommateur vers des circuits d'approvisionnements alternatifs tels que les groupements d'achats solidaires, recours à systèmes d'échanges locaux ou au « freeganisme ». De plus, la compréhension du comportement de l'acheteur vis-à-vis des prix demande d'adopter une conception élargie du prix, en intégrant ses composantes monétaires et non monétaires.

Le *Pay What You Want* est l'un des mécanismes les plus récents de fixation de prix dans lequel l'entreprise responsabilise et accorde toute sa confiance à l'utilisateur, en lui laissant la

possibilité d'estimer le prix du produit ou service souscrit. La pratique du prix libre permet de répondre aux attentes des consommateurs qui préfèrent participer activement à la fixation du prix final plutôt que d'accepter des prix affichés.

La société Eurogroup a adopté cette technique de fixation des prix pour Madame Vacances, marque spécialisée dans les résidences de tourisme.

Madame Vacances en quelques chiffres

159 millions d'€ de CA en 2008

800 000 € de bénéfice en 2011

85 sites en France et en Espagne

35000 lits

290 000 clients internationaux

100 personnes au siège de Chambéry

Vous êtes mandaté par la Direction d'Eurogroup pour une mission de conseil relative aux nouveaux comportements des consommateurs face aux prix et à leurs conséquences en termes de fixation des prix. Il vous est demandé de tirer le bilan de l'expérience de Madame Vacances et de formuler des propositions pour des expériences futures en matière de fixation des prix.

Dossier 1 – Du prix au consentement à payer du consommateur

Annexes à utiliser : 1 et 2

TRAVAIL À FAIRE

- | | |
|------------|---|
| 1.1 | <i>Qu'est-ce qui caractérise les comportements des consommateurs occidentaux face aux prix au XXIème siècle ?</i> |
| 1.2 | <i>Comment mesurer le consentement à payer des consommateurs ?</i> |

Dossier 2 – Pay What You Want pour résider chez Madame Vacances

Annexes à utiliser : 3 à 6

TRAVAIL À FAIRE	
2.1	<i>Présenter et critiquer l'expérience du mécanisme PWYW de la marque Madame Vacances.</i>
2.2	<i>Proposer des solutions pour de futures fixations de prix par Madame Vacances.</i>

Annexe 1 - La nouvelle sensibilité aux prix des consommateurs
--

Les comportements de consommation, notamment en termes d'arbitrages, de focalisation sur les prix, ressemblent curieusement à ceux de crises précédentes. En témoigne la progression du commerce de type maxi-discount, le développement des cartes de fidélités permettant "de faire des économies" ou la progression du nombre de références premiers prix dans la grande distribution. Mais ces changements récents, s'ils présentent des similitudes avec ceux de la crise courant de 1993 à 1997, sont d'une part très inégaux selon les types de ménages et ne trouvent d'autre part pas les mêmes fondements.

La relation au prix s'est déformée parce que le prix n'a plus toute la signification qu'il pouvait avoir auparavant. En effet, depuis dix ans, les déséquilibres dans la structure de l'inflation, l'arrivée de nouvelles générations mieux informées, le développement de toute une offre discount ou à bas prix, le changement d'unité monétaire, etc. ont brouillé les repères des consommateurs qui se réfugient non plus vers les marques mais vers les prix qu'ils considèrent comme justes. Et si les marques premiers prix se vendent mieux qu'il y a quelques années, c'est surtout que le message médiatique a insisté sur l'évolution déraisonnable des prix de certains produits de marque nationale, introduisant au passage un doute sur la mesure "officielle" de l'évolution des prix. Mais c'est également parce que les consommateurs ont découvert que le "sans marque" ou certains modèles de gratuité pouvaient particulièrement bien "faire l'affaire", sans qu'il ne s'agisse d'une réelle nécessité financière.

Il reste que pour certains type de ménages, les jeunes, les familles monoparentales ou les foyers avec enfants ne disposant que d'un seul revenu, la conjoncture économique est difficile et que consommer des produits ou des services à bas prix constituent pour eux une nécessité et non une aubaine.

En cette période de tassement de la croissance du pouvoir d'achat, la consommation reste encore soutenue et a pu surprendre les économistes. Les règles du jeu ont changé pour les acteurs traditionnels et le consommateur a pris de nouvelles habitudes de consommation qu'il ne perdra pas même si le pouvoir d'achat reprend de la vigueur. En effet, quel que soit leur niveau de consommation, les individus ont toujours avantage à exploiter une baisse de prix pour augmenter leur niveau de bien-être. C'est pour cela que les marques doivent retrouver du sens dans les secteurs malmenés de la grande consommation en créant du lien et en innovant.

Concernant, ce qu'on pourrait appeler « la focalisation sur le prix » perceptible depuis un an, on ne note pas de réelles différences de comportement des consommateurs sur ses attitudes

vis-à-vis du prix. Sa quête du prix le plus bas est nettement moins systématique que lors de la dernière crise de la consommation en 1995. Le consommateur français est aujourd'hui moins attentif aux prix que ses voisins allemands, russes ou espagnols. Pour ces deux derniers pays, des niveaux de vie inférieurs à ceux de la France peuvent l'expliquer, mais pour les Allemands, qui ont un niveau de vie équivalent voire supérieur, cette attitude est plutôt d'origine culturelle.

Source : Extrait de La nouvelle sensibilité des consommateurs aux prix, Pascale Hebel, Nicolas Fauconnier, Morgane David, Cahier de recherche n° 215, novembre 2005, CREDOC.

Annexe 2 - Le consentement à payer du consommateur

Le consentement à payer est une alternative intéressante aux élasticités de la demande au prix lorsque les données de marché n'existent pas : dans le cas des biens et services publics purs, dans celui des produits innovants en cours de développement. De plus, la distribution des CAP, dans le cadre de pratiques de prix individualisés (tarification à la consommation, marchés d'occasion ou enchères), permet de fixer le prix pour chaque acheteur à son niveau optimum.

Le CAP peut être influencé à la hausse par des variables manipulables par le manager de marque ou de magasin : caractéristiques du produit (présentation, personnalisation ou marque), de la politique de prix (mode de paiement et tarif) ou encore de l'environnement (prix communiqués sur le lieu de vente et atmosphère) (Le Gall-Ely, 2009).

Ainsi, la quantité de produit servie a un impact sur le CAP. Ce dernier est fonction de la quantité (plus la quantité réelle ou perçue est importante et plus le CAP est élevé) et de la désirabilité de la portion (au-delà d'une certaine limite, le CAP marginal est nul).

Les produits personnalisés, définis comme des offres qui permettent au consommateur de participer à une expérience de co-design, influencent également le CAP à la hausse (de 10% et 207% en plus pour un produit personnalisé, coque de téléphone, chaussures par exemple).

Le support de paiement (carte de crédit ou liquide) a également une influence sur le montant du CAP. Ainsi les consommateurs qui payent avec une carte de crédit ont tendance à avoir un CAP plus élevé que ceux qui payent en liquide quel que soit le montant concerné, et que le prix soit connu ou non à l'avance.

Les tarifs influencent également les choix réalisés par les clients des fournisseurs d'accès Internet, tarif en trois parties (un prix d'accès, une limite de consommation et un prix marginal pour toute consommation supérieure à cette dernière, mode de tarification très populaire dans le secteur des services de télécommunication ou des services en ligne) ou tarif traditionnel en deux parties (un abonnement et un prix marginal pour chaque consommation). Le choix d'un tarif dépend du degré d'incertitude quant au niveau de la consommation future : plus le niveau de consommation est incertain et plus les consommateurs choisissent un tarif en trois parties, ce choix pouvant se révéler plus coûteux par la suite. Les consommateurs sont prêts à payer plus cher notamment via un abonnement pour découpler la consommation du paiement et pour que le coût n'augmente pas lors d'usages additionnels. Ils cherchent également à s'assurer contre le risque de variation de prix. Ils peuvent ainsi préférer un tarif qui résulte en une fluctuation mensuelle faible de leur facture, simplifiant ainsi la gestion de leur budget. Un CAP élevé peut également résulter de la surestimation de l'usage futur faisant préférer le tarif d'abonnement. Ces constats portent sur le choix d'un tarif d'accès à Internet, mais sont vraisemblablement généralisables à d'autres services du type téléphone fixe ou mobile, location de véhicule, salle de sport.

Les promotions, les prix extrêmes mais aussi les prix annexes, que ni les vendeurs ni les acheteurs ne considèrent comme relatifs au prix du produit qu'ils vendent ou achètent, peuvent également avoir un effet sur le CAP. Par exemple, pour influencer le CAP des consommateurs à la hausse, le concepteur d'un catalogue de vente par correspondance, aura

tout intérêt à introduire un vêtement d'une marque de créateur à prix très élevé possédant les mêmes caractéristiques que d'autres plus abordables présentés dans les pages suivantes.

Enfin, le CAP dans les enchères en ligne est influencé par les caractéristiques du produit, de l'individu (notamment son expérience des enchères en ligne), mais également par le contenu du site d'enchères. Ainsi, le CAP diminue lorsque des produits concurrents sont également proposés, et d'autant plus qu'il s'agit de produits de même marque et lorsque la gamme de produits proposés est élargie. Une bonne réputation du site peut avoir un impact positif sur le CAP (une mauvaise réputation n'ayant aucun impact).

Source : Extrait de Urbain C. et Le Gall-Ely M. (2009), *Prix et stratégie marketing*, Collection Topos, Dunod, pp.17-19.

Annexe 3 - Capacité d'hébergement en 2011 INSEE
--

Lits

	en milliers	en %
Hôtels de tourisme	1 223,2	5,9
Résidences de tourisme (1)	653,7	3,1
Campings	2 720,8	13,0
Villages de vacances	279,2	1,3
Meublés de tourisme	731,5	3,5
Chambres d'hôtes	74,7	0,4
Auberges de jeunesse	36,3	0,2
Hébergement marchand	5 719,4	27,4
Résidences secondaires	15 139,5	72,6
Total	20 859,0	100,0

(1) : y compris hébergements assimilés.

Champ : situation au 1er janvier ; France métropolitaine.

Sources : DGCIS ; fédérations professionnelles ; Insee ; partenaires régionaux.

La résidence de tourisme est un établissement commercial d'hébergement classé, faisant l'objet d'une exploitation permanente ou saisonnière. Elle est constituée d'un ensemble homogène de chambres ou d'appartements meublés, disposés en unités collectives ou pavillonnaires, offert en location pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois à

une clientèle touristique qui n'y élit pas domicile. Elle est dotée d'un minimum d'équipements et de [services](#) communs. Elle est gérée dans tous les cas par une seule [personne physique](#) ou morale.

Les résidences de tourisme sont classées de 1 étoile à 4 étoiles. La décision finale de classement est prise par arrêté du préfet après avis de la Commission départementale de l'action touristique.

Une résidence de tourisme peut être composée de natures d'hébergement variées : appartement, chambre, mobile home (type camping).

Ce type d'hébergement est en forte croissance. Initialement conçues dans les années 1970, pour développer le parc immobilier locatif dans les stations de sport d'hiver, les résidences de tourisme ont depuis gagné le littoral et même, dans une moindre mesure, la ville et la campagne. En zone urbaine, ces résidences accueillent souvent des étudiants en dehors des périodes touristiques. Tout propriétaire d'un [logement](#) dans une résidence de tourisme, pour bénéficier d'avantages fiscaux divers, doit le donner en location pour une durée minimum (9 ans) à l'exploitant de la résidence (Pierre et vacances, Maeva, Orion, Citadines, etc). Celui-ci se charge de trouver des locataires, de recouvrer les loyers et d'entretenir la résidence. Le propriétaire est ainsi totalement déchargé de la gestion de son bien et perçoit les revenus locatifs. À l'échéance du bail initial (9 ans), le propriétaire peut renouveler le bail initial ou revendre son bien ou en récupérer la jouissance. Pour bénéficier d'un taux réduit de [TVA](#), une partie de l'hébergement (15 % de la capacité d'accueil) doit être confiée à un tour opérateur.

Ainsi, pour chaque résidence de tourisme, il conviendra de connaître sa date de création pour pouvoir mesurer l'évolution de sa capacité d'accueil au bout de 9 ans. De plus, il semble intéressant de pouvoir repérer le plus rapidement possible l'existence ou non de tour opérateur.

Comment différencier « hôtel » et « résidence de tourisme ».

Les [services](#) rendus par les hôtels sont plus étendus que ceux des résidences de tourisme : petits déjeuners quotidiens et entretien des chambres quotidien, fourniture de linge de toilette. Les unités d'habitation des résidences doivent être équipées d'une cuisine ou d'un coin cuisine et d'un sanitaire privé. L'homogénéité des unités d'habitation exigée des résidences ne l'est pas pour les hôtels.

Source : <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/residence-de-tourisme>

Annexe 4 - Madame Vacances adopte le PWYW
--

Après l'opération de "*Pay What You Want*" (Payez ce que vous souhaitez), lancée par Madame

Vacances pour la semaine du 12 au 19 septembre dans la résidence Cami Réal de Saint-Lary (Pyrénées-Orientales), le voyageur réitère l'opération dans Les Chalets de l'Adonis, aux Ménuires (Savoie). Dès aujourd'hui, les touristes réservant un séjour du 5 au 12 décembre prochains ne paieront que ce qu'ils souhaitent à l'issue du séjour.

Pour profiter de cette offre, les vacanciers doivent préalablement verser une garantie de réservation ferme de 100 euros par carte bancaire, qui ne sera pas encaissée. Sont aussi à effectuer le versement d'une caution de 260 euros par appartement et la taxe de séjour, par personne et par jour.

A l'issue du séjour, le vacancier décide combien il souhaite verser pour le séjour sachant que sont inclus la location de l'appartement mais aussi plusieurs prestations. Selon les premiers résultats de l'opération de la rentrée, pour un appartement d'en moyenne 300 euros la semaine, les touristes ont versé 100 euros.

Pour cette première opération organisée durant la saison de ski, la station des Ménuires rejoint le concept de Madame Vacances. Les vacanciers ayant loué dans la résidence paieront ce qu'ils souhaitent pour les remontées mécaniques et la location du matériel de ski.

Le concept anglo-saxon de *Pay What You Want* a été testé avec le téléchargement du nouvel album de Radiohead en 2007. Depuis, des restaurants et certaines maisons d'édition ont repris ponctuellement le concept. Madame Vacances envisage déjà de réitérer l'expérience de son côté.

Source : <http://www.ladepeche.fr/article/2009/09/28/682255-tourisme-nouvelle-operation-de-pay-what-you-want-pour-les-vacances-a-la-neige.html>

Annexe 5 – Bilan du PWYW chez Madame Vacances

Comment ça marche ?

Le concept *Pay What You Want* (je fixe le prix de mon séjour)

Nous invitons ceux et celles qui le souhaitent à venir passer une semaine de vacances suivant la période et le lieu de la saison annoncée.

Et c'est seulement au moment de votre départ que vous êtes invités à régler votre hébergement, pour le montant de votre choix (hors supplément à régler).

Pour résumé :

Vous fixez vous-même le prix de votre séjour à votre départ !

Mais attention, il n'y en aura pas pour tout le monde !

Comment s'inscrire ?

Tout ce qu'il faut savoir pour en profiter...

1> Vous devez créer un compte *Pay What You Want*.

2> Pendant la période de pré-inscription, vous devez vous **PRÉ-INSCRIRE** à la saison en indiquant le nombre de participants à votre séjour.

3> Une date et une heure précise de confirmation sont ensuite dévoilées :

>>> **vous devez alors "CONFIRMER VOTRE VENUE"** sur le site internet,

Les premiers à confirmer sont les premiers servis *!

(* sous réserve de la typologie des appartements choisis et disponibles).

>>> Les pré-inscriptions sont alors fermées pendant cette période de confirmation.

4> Madame Vacances contacte alors les plus rapides à s'être "confirmés", correspondant au nombre de places disponibles de la saison.

> Les autres pré-inscrits sont mis sur une liste d'attente et sont contactés en cas de désistement.

Pour la bonne gestion et pour donner une chance à chacun, nous avons opté pour une période de pré-inscription et une période de confirmation pour chaque saison.

La Dépêche du Midi

Payez ce que vous voulez (saison 1) extrait du 06 juillet 2009...

Du 12 au 19 septembre, le client fixe le prix de son séjour dans la résidence Cami Réal de St Lary. « Cette formule exclusive a pour but de booster le tourisme traditionnel hors saison, le segment le plus touché par la crise actuelle » fait valoir Philippe Angel, le directeur associé, chargé du développement et de la communication chez Madame Vacances qui a lancé le coup d'envoi de ce concept nommé « Pay what you want, saison I » en résidences de tourisme.

D'abord testée avec le téléchargement du nouvel album de Radiohead en 2007, cette idée a été reprise dans les domaines de l'édition et de la restauration.

C'est la première fois que cette offre promotionnelle est proposée dans le monde des résidences de tourisme sur plusieurs jours.

Réservation nécessaire.

Concrètement, les personnes intéressées souhaitant bénéficier de la formule « *Pay What You Want* » pour la résidence Cami Real de St Lary, composée de 102 appartements avec balcon et terrasse peuvent réserver leur séjour par téléphone au 04 79 65 07 65 ou sur madamevacances.com.

Seule une garantie de réservation ferme de 100 € par carte bancaire est demandée mais non encaissée. Le versement d'une caution (260 € par appartement) et la taxe de séjour (0,73 € par personne et par jour) restent obligatoires ainsi que certaines prestations telles que le ménage, le parking... « Le choix de St Lary est délibéré. C'est à la montagne. On peut s'y ressourcer, profiter de la fraîcheur des soirées et d'activités très vivifiantes. On y trouve des conditions idéales. C'est un endroit magnifique, avec une super résidence, bien placée, avec piscine, spa. Et puis, c'est vachement bien d'être en vacances, en France, au mois de septembre » souligne Philippe Angel qui se félicite également des bonnes relations entretenues avec la mairie de St Lary. « Pour démocratiser les vacances, on se devait de proposer une autre alternative » conclut le directeur associé.

Maintenant, à vous de juger. Ou plutôt de payer... ce que vous voulez.

Le Quotidien du Tourisme « Le client fixe son prix » extrait du 07 juillet 2009...

Madame Vacances lance cet été sa première formule "*Pay What You Want*". Le principe : le client fixe lui-même le prix de sa location pour une semaine (hors taxe de séjour) et certaines prestations optionnelles. L'opération aura lieu du 12 au 19 septembre prochain dans la résidence Garni Réal à Saint-Lary (65) qui compte 85 appartements. Confronté à une trop forte concentration des réservations en juillet et août, le but pour Madame Vacances est de faire découvrir ses résidences en avant et arrière-saison, des périodes plus calmes et moins chères alors que toutes les activités de loisirs praticables à proximité des résidences sont encore ouvertes. "Faites des économies, partez en vacances", lance Philippe Angel, directeur de la communication et du développement de l'opérateur selon qui il y a réellement un public pour ces périodes (seniors, familles sans enfants scolarisés et "optimisateurs de RTT"...)...

Retour des participants de la première saison

Appt 14:

" J'ai été très agréablement surprise par la vérité et non le mensonge des publicités "

Appt 27 :

" Moins de monde et moins cher, merci beaucoup pour cette saison 1 "

Appt 7 :

" elle permet à ceux qui ne connaissent pas la résidence de la connaître, à ceux qui sont déjà venus de revenir, et à ceux qui ont un budget vacances serré de profiter d'un séjour selon leurs moyens "

Appt 84 :

" Je ne laisse rien et pourtant... Je suis parfaitement satisfait de ce séjour. Je ne laisse rien car ça va me permettre de repartir dans 3 semaines une fois de plus avec Madame Vacances. Je suis déjà parti avec vous en Juin à Peyragudes.

Dès mon retour, je réserverai un nouveau séjour à Saint Lary et celui-ci en payant cette fois-ci...

Un client désormais fidèle... "

Bilan de la saison

- 100% de la résidence a été complète avec une liste d'attente de clients désireux de profiter d'un désistement.
- Un retour unanime des touristes entre le discours de la marque Madame Vacances et les prestations proposées aux touristes.
- Une formule qui a permis à des familles de découvrir les vacances en résidences de tourisme et de séduire de nouveaux clients.
- Une initiative qui a fait écho dans la station de Saint Lary puisque plusieurs organismes sportifs ont proposé sur la même semaine des activités en *Pay What You Want*.
- Mais la plus grande réussite pour Madame Vacances, c'est que plus de 60% des clients ont découvert les vacances hors saison, et se disent prêts à renouveler l'expérience.

Source :

http://monmoulin.fr/DEV/madamevacances/index.php?page=concept_pay_what_you_want

Annexe 6 - Ces enseignes qui laissent le client fixer la note à payer

Ce concept, né en 2007 d'une initiative du groupe de rock Radiohead, a inspiré de nombreux secteurs d'activité pendant la crise. Aujourd'hui, il est devenu avant tout un outil marketing.

Qui aurait cru que le séisme créé par le groupe de rock Radiohead dans l'industrie de la musique se serait propagé à tant de secteurs d'activité ? En 2007, le groupe de rock avait initialement commercialisé son septième album, *In Rainbows*, en version numérique en ligne, sur le site Internet du groupe et à un prix déterminé par l'acheteur. Depuis, la crise est passée par là et le phénomène «Pay as You Want» a prospéré.

Dernier exemple en date, l'opération «Définissez le prix du séjour» de la chaîne hôtelière Best Western en France. Durant la première quinzaine de septembre, les clients du groupe ont eu la

possibilité de réserver une nuit à prix «libre» dans vingt hôtels trois ou quatre étoiles. Best Western avait mis à leur disposition 900 chambres, sur les 15.000 que la chaîne compte en France. Le succès a été au rendez-vous. «Nous avons connu un pic de réservations dès les premiers jours de l'opération», explique Alexandre Poitou, directeur marketing de Best Western en France. Au total, 750 nuitées ont été prises d'assaut, soit un taux de réservation de plus de 80%.

Créer l'évènement

Côté générosité, en revanche, les clients se sont en général vraiment pris au jeu.

Au mieux, les plus satisfaits sont repartis en s'acquittant d'une note atteignant 40 à 60% du prix normal de la chambre. D'autres ont tout simplement profité de la réservation à un euro. «Cette initiative avait pour but de faire connaître Best Western et réaffirmer son positionnement de chaîne 3 et 4 étoiles», explique le responsable marketing, pour qui l'aspect «qualitatif» de ce projet a toujours été plus important que l'aspect «quantitatif». Le groupe hôtelier a dépensé environ 40.000 euros dans cette campagne de promotion, qui a largement fait appel aux réseaux sociaux et à des partenariats avec les médias.

Deux sites Internet avaient également créé l'évènement en France en 2009. Le site Jefixelexpriedemonsejour.com, du groupe Madame Vacances, a lancé plusieurs opérations de ce type pour des séjours touristiques. En novembre de la même année, BrandAlley.fr a lui aussi proposé ce genre d'opérations, pour des vêtements dégriffés. Dans le contexte de la crise, certains restaurants s'y sont également mis, surtout en province. Enfin, un cabinet juridique a adopté ce système en mai 2009. Maître Pierre Redoutey a décidé d'accepter ce mode de rémunération pour les consultations et les demandes d'examen d'actes ou de projets d'actes via Internet

La recherche de la «bonne affaire»

S'il s'est étendu à la faveur de la crise, le concept «Pays as you want» ne devrait pourtant pas s'imposer durablement et révolutionner la relation marchande en France. Dans un rapport sur le comportement du consommateur avec la crise, le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc) explique que «le succès des opérations 'pay as you want' (...) illustre la recherche perpétuelle de la bonne affaire».

Certes, avec la rentrée, les ménages ont retrouvé quelque peu le moral et recommencé à consommer. Leurs dépenses en produits manufacturés ont augmenté de 1,5% en septembre, après une baisse de 1,6% en août, selon les derniers chiffres de l'Insee. Sur l'ensemble du troisième trimestre, elles ont progressé de 1,2%, après une baisse de 0,8% au deuxième. Le pouvoir d'achat reste cependant une source d'inquiétude pour les Français, qui continuent à épargner. Le taux d'épargne a grimpé de 16,1% au deuxième trimestre de 2010.

Un concept difficilement viable économiquement

Les enseignes doivent donc s'adapter à cette conjoncture peu porteuse. «On assiste à une multiplication des offres promotionnelles ou de rabais offerts aux clients de manière

spontanée en magasin», commente Pascale Hebel, directrice du pôle consommation au Credoc. Pas question, cependant, de se complaire dans la vente à perte. «Le concept du 'pay as you want' est difficilement viable économiquement, car de nombreux acheteurs payent le prix minimum», estime la responsable.

Pour les enseignes qui les mettent en place, «ces offres permettent avant tout de communiquer à moindre frais», souligne le rapport du Credoc. «Le 'pay as you want' est un concept marketing. Son but est de créer le 'buzz'», ajoute Pascale Hebel. A en croire les retombées de l'opération de Best Western, ça marche !

Source : <http://www.lefigaro.fr/conso/2010/11/22>

Annexe 7 - Le Pay What You Want, un modèle à manier avec prudence
--

Stratégie marketing de fixation des prix, le Pay What You Want (PWYW pour les initiés) consiste à laisser aux consommateurs le soin de décider quel est le juste prix à payer.

Encore majoritairement réservé à la culture et à la restauration, le PWYW commence à intéresser d'autres secteurs.

Un modèle économique venu du rock alternatif

Le modèle PWYW est apparu pour la première fois sur le web avec le groupe Radiohead qui, pour la sortie de son album *In Rainbows* en 2007, a développé un modèle alternatif pour contrer le téléchargement gratuit. L'internaute pouvait télécharger l'album, moyennant une somme qu'il définissait.

Depuis, des restaurateurs s'y sont intéressés, et plus récemment des voyagistes ou cabinets d'avocats ont appliqué en France ce concept qui déroge avec les règles du marketing traditionnel.

Madame Vacances (société Eurogroup) a lancé une opération baptisée « PWYW Saison 1 » en septembre 2009 dans une de ses résidences. Une caution de 100€ remboursable était demandée à la réservation. Seule la taxe de séjour ainsi que les dépenses liées au ménage et linge de chambre restaient à la charge du client. Coût total de l'opération : 35 000€, très vite remboursés par des retombées médias inédites. Cette première expérience a depuis été renouvelée une fois.

Le cabinet de Maître Pierre Redoutey a adopté depuis mai 2009 ce mode de rémunération pour les consultations et les demandes d'examen d'actes ou de projets d'actes via internet. Le bilan du cabinet est positif : si la somme versée est un peu en-dessous de ce qu'elle aurait été avec le système précédent, cette « perte » est compensée par la diminution de frais de gestion.

Le site de vente en ligne BrandAlley.fr, a décidé de faire lui aussi un coup d'essai. Pendant une semaine (mai 2009), il a mis en vente 10 000 articles de mode à partir de 1 euro. Résultat : l'entreprise avoue avoir perdu 70 000€ sur les produits vendus (panier moyen : 1,73€ par article), mais estime avoir gagné 5 000 nouveaux clients et 25 000 nouveaux contacts. Toutefois, l'opération ne sera pas renouvelée.

Plus récemment (mai 2010), Flattr a développé un système de micro paiement pour rémunérer les contenus sur internet. Le concept est simple : l'internaute verse une petite somme par mois.

Ensuite, selon les sites et blogs où il surfe, il peut cliquer sur un bouton Flattr présent à côté de l'oeuvre. En fonction du nombre de clics, la somme est redistribuée équitablement.

Une communication à moindre coût

Les résultats d'une étude menée par l'Université de Francfort publiée dans la revue l'American Marketing Association ont démontré que, si l'entreprise ne gagnait pas d'argent avec une opération PWYW, elle n'en perdait pas non plus et gagnait même en visibilité et en nombre de clients.

Les retombées sont souvent excellentes pour l'entreprise : une forte présence médiatique assure une communication à moindre coût. Par ailleurs, cette prise de risque de l'entreprise donne au client le sentiment d'avoir affaire à une entreprise honnête sûre de la qualité de ses produits ou services proposés.

Le PWYW pourrait donc constituer une alternative moins onéreuse et plus intéressante que les campagnes de communication.

Un modèle rentable ?

L'aspect le plus critique avec ce modèle, c'est l'engagement de coûts fixes sans connaître le flux futur de clients et le prix qu'ils vont payer.

Pour être rentable, le produit ou service vendu doit répondre à quelques règles :

- Avoir une forte demande et un gros volume, pour que la perte potentielle soit régulée par ceux qui payeront plus.
- Etre payé après consommation. Sinon, le client ne l'estimera pas honnêtement et cherchera à payer le moins cher possible.

Le résultat pécuniaire est meilleur quand le comportement du consommateur est surveillé ou que son acte d'achat renferme une dimension éthique, culturelle ou morale. Ainsi, il se sent obligé de payer la prestation qu'il estime au plus juste.

Le PWYW est adapté aux services dont le client a vraiment besoin : les seuls freins qui peuvent alors ralentir l'acte d'achat sont le prix et le temps.

Le modèle PWYW apparaît adapté en période de crise, il permet de générer du trafic, d'appuyer le lancement d'une entreprise et d'avoir de fortes retombées médiatiques.

Mais analyse et prudence sont de mise : tous les produits ou services ne peuvent pas appliquer ce modèle, et l'opération doit rester limitée dans le temps ou être occasionnelle.

Source : <http://www.themavision.fr/services-et-industries>

Éléments de corrigé :

Introduction :

- définition des concepts-clés : prix, CAP, consommation touristique, PWYW
- présentation de la consommation d'hébergement touristique dans un contexte de sensibilité aux prix exacerbés
- particularité des dépenses de loisirs, de tourisme, expérientiel de manière générale
- présentation du problème de fixation des prix que cela pose
- focalisation sur la technique du PWYW

Dossier 1 – Des prix au consentement à payer du consommateur

Annexes à utiliser : 1 et 2

TRAVAIL À FAIRE

1.1	<i>Qu'est-ce qui caractérise les comportements des consommateurs occidentaux face aux prix au XXIème siècle ?</i>
1.2	<i>Comment mesurer le consentement à payer des consommateurs ?</i>

1.1 Partie relativement théorique sur les concepts de prix (à définir : sensibilité, acceptabilité, prix de référence, CAP), sur l'évolution des comportements face au prix (élasticité et différents effets), souligner les différences selon les postes de consommation (consommation expérientielle / utilitaire) ; un plus pour ceux qui donneront des exemples (par ex. consommation culturelle, biens numériques ou consommation alimentaire ou encore dépenses de logement).

1.2 Critique des méthodes (extrait ouvrage) + positionner le PWYW dans ces techniques

La mesure du CAP

Le CAP peut être calculé à partir de données d'enquêtes, les méthodes les plus utilisées étant :

- l'analyse conjointe (Liquet, 2001) : le CAP d'un individu est dérivé de sa préférence. Par exemple, plusieurs appartements différant en fonction du nombre de pièces, du prix, de

l'étage, de l'exposition, etc. sont présentés et il est demandé une réponse à la question « classez ces différentes offres » ou « laquelle préférez-vous », ou encore « parmi ces différentes offres, laquelle seriez-vous prêt à acheter » ;

- l'évaluation contingente : il s'agit par exemple de présenter les avantages liés à l'acquisition d'un appartement (nombre de pièces, du prix, de l'étage, de l'exposition, etc.) puis de proposer un prix potentiel ou une liste de prix potentiel au consommateur afin qu'il exprime son CAP (« une telle offre vous est soumise. Veuillez indiquer le prix maximum que vous seriez prêt à payer » ou « seriez-vous prêt à payer x euros pour une telle offre » ?) ;
- les tests de prix par achat simulé (préférence entre les produits dans un contexte aussi proche que possible de celui de l'achat, avec un seul échantillon et successivement plusieurs prix testés – test séquentiel – ou plusieurs échantillons appareillés avec un seul prix testé par échantillon – test monadique-).

Le CAP peut également être dérivé d'offres d'achat, les deux méthodes les plus couramment usitées étant les enchères mimant les processus d'enchères. Dans les enchères Vickrey ou au second prix, les offres des participants sont collectées simultanément et la personne ayant fait l'enchère la plus élevée doit acheter le produit au second prix le plus élevé. Dans la loterie Becker, DeGroot et Marschak ou BDM, chaque participant fixe le prix maximum auquel il achèterait le produit proposé, puis le prix de vente est déterminé aléatoirement (par exemple, en tirant une boule sur laquelle est marqué un prix dans une urne). Si le prix tiré au sort est inférieur ou égal au CAP exprimé, le participant doit acheter le produit au prix tiré au sort. Sinon, le participant ne peut acheter le produit.

Extrait de Urbain C. et Le Gall-Ely M. (2009), *Prix et stratégie marketing*, Collection Topos, Dunod, pp.24-25.

Dossier 2 – Pay What You Want pour résider chez Madame Vacances

Annexes à utiliser : 3 à 6

TRAVAIL À FAIRE

2.1	<i>Présenter le fonctionnement du mécanisme PWYW en illustrant par le cas Madame Vacances.</i>
2.2	<i>Souligner les avantages et limites de ce mécanisme et proposer des solutions.</i>

2.1 Présentation claire du mécanisme (différentiation des autres modes de fixation des prix / coûts, concurrence, demande fondée sur des enquêtes ; différenciation des techniques d'enchères

2.2 Analyse du cas / solutions originales à valoriser

ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPECIALITE CORRESPONDANT A L'OPTION CHOISIE

OPTION D : SYSTEME D'INFORMATION

1. Les résultats

RÉSULTATS D'ENSEMBLE

Nombre de candidats interrogés 09

DISTRIBUTION DES NOTES

Moyenne **08,9**

Meilleure note attribuée **16**

Note la plus basse **02**

RÉPARTITION DES NOTES

0 < note ≤ 6 **3**

6 < note ≤ 10 **3**

10 < note ≤ 14 **2**

Note > 14 **1**

En 2012, le nombre de candidats admissibles était de 10 et le nombre de candidats auditionnés de 9. Les années précédentes, le nombre de candidats auditionnés étaient de 8 en 2011, 12 en 2010, 10 en 2009, 8 en 2008, 14 en 2007 et 15 en 2006. On constate une stabilisation du nombre de candidats auditionnés.

Comparativement aux sessions précédentes, la commission relève une baisse du niveau moyen des candidats auditionnés. Certains candidats semblent peu préparés aux études de cas et montrent des défaillances fortes dans les techniques d'analyse et de programmation. La moyenne générale cette année est de 8,9/20.

Session	2012	2011	2010	2009	2008
Moyenne	8,9	10,8	10,2	9,3	10,5

La meilleure note obtenue est de 16/20. Elle correspond à la tranche des meilleures notes aux sessions précédentes.

2. Sujets proposés

La commission a proposé cette année deux sujets qui portaient sur des contextes organisationnels et des enjeux technologiques diversifiés. Ces sujets sont disponibles à l'adresse <http://www.reseaucerta.org/sujets/>

Le premier sujet traitait de l'implantation d'un progiciel de gestion intégrée (PGI) au sein d'un grand groupe mondialisé du secteur des équipements BTP. Dans un premier temps, il invitait les candidats à analyser le projet d'implantation du PGI au travers des gains et des limites de l'intégration des systèmes d'information, en tenant compte des spécificités organisationnelles d'un grand groupe mondial. Dans un second temps, les candidats étudiaient les modalités de peuplement du référentiel de données du progiciel. Enfin, les candidats devaient proposer une évolution de l'infrastructure de communication du groupe.

Le second sujet portait sur le cas d'une jeune société qui créait un service en ligne de préparation de séjours touristiques. La particularité de ce site reposait à la fois sur l'implication de multiples professionnels du tourisme dans la définition de l'offre de séjours, et également dans la volonté d'interaction entre vacanciers via les technologies '2.0'. Dans un premier temps, les candidats devaient analyser le modèle d'affaires de la société ainsi que sa politique de visibilité sur le web. Dans un deuxième temps, les candidats devaient proposer une solution technique pour la mise en place du site. Enfin, ils étaient invités à étudier la traçabilité et le comportement des internautes apportant le plus de valeur ajoutée au site.

3. Commentaires sur l'épreuve

3.1 Commentaires concernant l'exposé

Les candidats ont diversement traité l'étude de cas qui leur était proposée. Les candidats ont tous abordé les différents dossiers contenus dans leur étude de cas, mais plusieurs ont omis de répondre à certaines questions.

Les connaissances mobilisées par certains candidats sont parfois trop superficielles. L'analyse du rôle organisationnel et économique des systèmes d'information n'est pas assez approfondie. Correctement maîtrisées par certains candidats, les connaissances dans le domaine des techniques informatiques sont pour d'autres candidats trop lacunaires ou datées. La partie programmation des deux sujets mobilisait le concept de récursivité : récursivité sur l'utilisation de méthodes de classes liées entre elles (pour le premier sujet) et récursivité sur une structure de type arborescente (pour le second sujet) ; force est de constater que ces domaines sont loin d'être maîtrisés par tous les candidats.

La note attribuée aux candidats mesure leur prestation à l'aune de leur capacité à maîtriser les concepts ou les technologies pour proposer une solution et la présenter de manière appropriée. Le jury a sanctionné les candidats qui ont cité des concepts ou des technologies sans les justifier ou les contextualiser, traduisant maladroitement une volonté de montrer l'étendue de leurs connaissances.

Sauf exception, les candidats ont respecté leur temps de parole. Le soin apporté aux présentations ainsi que la façon de communiquer sur les solutions proposées sont satisfaisants, même s'il subsiste encore des candidats dont les supports sont très éloignés des objectifs pédagogiques attendus.

La présence d'une introduction et d'une conclusion en lien avec l'actualité ou les préoccupations du management des systèmes d'information a été appréciée par le jury.

3.2 Commentaires généraux concernant l'entretien

Les questions aux candidats visaient à compléter les informations sur certaines réponses rapidement traitées et à mieux analyser le degré de maîtrise des solutions apportées à l'étude de cas. L'entretien a alors permis aux candidats d'approfondir certains points, en réponse aux attentes du jury. Si ce n'était fait par le candidat durant son exposé, il a été systématiquement demandé au candidat de définir les notions utilisées durant son exposé.

A la fin de l'entretien, le jury a posé la même question à tous les candidats d'une journée. Ceci avait dans le but de disposer d'un point de comparaison et de s'assurer de la capacité du candidat, dans un temps réduit, à s'exprimer sur une notion d'actualité ou de culture générale des systèmes d'information. Ces questions ont été les suivantes :

- Cette année est commémoré le centième anniversaire de la naissance d'Alan Turing. Qu'a-t-il apporté à la science ?
- Le terme anglo-saxon BYOD signifie "Bring Your Own Device". Qu'est-ce que cette notion évoque pour vous et quels sont ses enjeux ?

Conseils aux candidats

Conseils sur les connaissances attendues : L'épreuve d'« étude comportant l'utilisation de techniques de gestion » de l'option D permet d'évaluer, chez les candidats, leur maîtrise des concepts fondamentaux de la gestion des systèmes d'information et des techniques informatiques, de leur mise en œuvre dans les organisations mais aussi que leur connaissance de l'état de l'art. Il est donc essentiel que les candidats de cette option soient informés sur l'évolution des technologies de l'information et de la communication. Le jury recommande aux candidats de ne négliger aucune des connaissances appartenant aux divers domaines technologiques et d'être au fait des démarches et des technologies actuelles. Le jury attend une bonne connaissance des instruments liés à la gestion des systèmes d'information : gestion des projets de système d'information, impacts et usages des TIC dans les organisations au niveau opérationnel et stratégique. Le jury attend des réponses qui s'appuient sur des grilles d'analyses connues, contextualités au cas étudié.

Les méthodes, outils et technologies relevant du domaine de l'informatique de gestion doivent être mobilisés dans le contexte du cas proposé. Les présentations théoriques, hors de tout contexte, sont à proscrire. Sont sanctionnés les exposés où le candidat se contente de citer des technologies sans être capable d'en expliciter les caractéristiques précises (fonctionnalités des outils, offre disponible sur le marché) et de les relier au contexte étudié.

Conseils sur la prestation attendue : Pour la prestation orale, il est souhaitable de faire précéder le traitement des questions proprement dites d'une rapide introduction où le candidat présente la problématique du sujet et en propose une interprétation en mobilisant des thématiques de la gestion des systèmes d'information et de l'informatique.

L'exposé est ensuite consacré à la présentation des solutions proposées et doit faire explicitement référence aux questions du sujet. Il est rappelé que le jury n'attend pas des réponses uniquement techniques et théoriques mais une capacité à donner du sens aux solutions proposées et à commenter les solutions retenues.

En aucun cas les candidats ne doivent dépasser le temps maximum de 40 minutes pour l'exposé, lequel doit prioritairement permettre au jury d'avoir une vue d'ensemble des solutions proposées. L'exposé doit garder une dimension synthétique. Il ne s'agit donc pas d'utiliser à tout prix les 40 minutes si l'exposé ne s'y prête pas.

L'exposé peut s'appuyer sur un support écrit vidéo-projeté. Les éléments écrits doivent servir d'appui à une argumentation. Ils peuvent ne pas être exhaustifs, mais doivent être explicités et justifiés. Vu le peu de temps imparti pour l'épreuve, les candidats n'ont pas besoin de réécrire sur leurs transparents l'ensemble des questions de l'énoncé. Par contre, les candidats ne doivent pas hésiter à faire des présentations sous forme de tableau(x) lorsque la réponse attendue présente plusieurs critères. Cela participera à la clarté de leur propos.

Lors de l'entretien, les candidats doivent écouter attentivement les questions et avoir le souci d'y répondre précisément et succinctement. D'une façon générale, le registre de langage des candidats doit rester soutenu, et ne pas tendre vers un langage trop courant. Enfin, le jury rappelle aux candidats qu'ils ne doivent pas perdre de vue que le concours consiste à recruter des enseignants. Les candidats doivent donc démontrer des qualités de clarté quant aux connaissances mobilisées et la façon qu'ils ont de les présenter. La prestation orale doit donc aussi capter l'attention du jury.

