



Secrétariat Général

Direction générale des  
ressources humaines

Sous-direction du  
recrutement

MINISTÈRE  
DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE

## **CONCOURS DU SECOND DEGRÉ – RAPPORT DE JURY**

### **SESSION 2012**

#### **AGRÉGATION**

#### **INTERNE**

#### **D'ÉCONOMIE ET GESTION**

Rapport de jury présenté par Monsieur Alain SÉRÉ

Président de jury

# SOMMAIRE

|   |     |
|---|-----|
| Présentation du concours .....                                  | 3   |
| Composition du jury.....  | 3   |
| DONNÉES STATISTIQUES .....                                      | 5   |
| Tableau 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2012 .....      | 5   |
| Tableau 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ.....         | 5   |
| Tableau 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION .....            | 6   |
| OBSERVATIONS GENERALES SUR LE CONCOURS .....                    | 7   |
| ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ .....                                  | 8   |
| Première épreuve : Dissertation portant sur le management. .... | 8   |
| Deuxième épreuve : Exploitation pédagogique d'un thème .....    | 18  |
| Option A : Administration et ressources humaines.....           | 18  |
| Option B : Finance et contrôle .....                            | 26  |
| Option C : Marketing.....                                       | 32  |
| Option D : Système d'information .....                          | 41  |
| ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION .....                               | 46  |
| Epreuve d'admission d'économie.....                             | 47  |
| Epreuve d'admission de droit .....                              | 71  |
| Épreuve de cas pratique dans la spécialité .....                | 93  |
| option A : Administration et ressources humaines .....          | 93  |
| Option B : Finance et contrôle .....                            | 111 |
| Option C : action et communication commerciales .....           | 124 |
| Option D : système d'information .....                          | 130 |

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



|                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|
| Daniel KURI                | Maître de conférences      |
| Brigitte KUTER             | Maître de conférences      |
| Jeanne LALLEMENT           | Maître de conférences      |
| Isabelle LALOUP            | Professeur agrégé          |
| Annick LASSUS              | Professeur agrégé          |
| Philippe LE STER           | Professeur agrégé          |
| Xavier LE VEN              | Professeur agrégé          |
| Jelloul MESSAOUDENE        | Professeur agrégé          |
| Jessie PALLUD              | Maître de conférences      |
| Emmanuelle PLOT            | Professeur agrégé          |
| Hania RENAUDIE             | Professeur agrégé          |
| Sylvie ROCHHIA             | Maître de conférences      |
| Germain ROUSSEAU           | Professeur agrégé          |
| Patrick ROUSSEL            | Professeur agrégé          |
| Xavier SCHNEIDER           | Professeur agrégé          |
| Pascal SIMON-DOUTRELUINGNE | Professeur agrégé          |
| Guy SOLLE                  | Professeur des universités |
| Françoise TORT             | Maître de conférences      |
| Olivier TRONY              | Professeur agrégé          |
| Lydie TRUCHETTI            | Professeur agrégé          |

# DONNÉES STATISTIQUES

TABLEAU 1 : STATISTIQUES GLOBALES DE LA SESSION 2012

|  | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Variation 11-12 |
|--|------|------|------|------|-----------------|
| <b>Nombre de postes</b>                    |      |      |      |      |                 |
| Concours Public                            | 38   | 38   | 38   | 38   | -               |
| Concours Privé                             | 6    | 7    | 7    | 8    | 14,29%          |
| <b>Épreuves écrites</b>                    |      |      |      |      |                 |
| Inscrits Public                            | 973  | 1100 | 1369 | 1210 | -11,61%         |
| Inscrits Privé                             | 178  | 179  | 234  | 201  | -14,10%         |
| Total inscrits                             | 1151 | 1279 | 1603 | 1411 | -11,98%         |
| Présents Public (1 <sup>ère</sup> épreuve) | 530  | 532  | 525  | 580  | 10,48%          |
| Présents privé (1 <sup>ère</sup> épreuve)  | 95   | 99   | 95   | 106  | 11,58%          |
| Total présents (1 <sup>ère</sup> épreuve)  | 649  | 631  | 620  | 686  | 10,65%          |

TABLEAU 2 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSIBILITÉ

| Les présents :        | Public + Privé<br>2008 | Public + Privé<br>2009 | Public + Privé<br>2010 | Public + Privé<br>2011 | Public + Privé<br>2012 | Variation 2011-12 |
|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-------------------|
| Droit                 | 112 + 25 =<br>138      | 124 + 20 =<br>144      | 100 + 19 =<br>119      | 122 + 22 =<br>144      |                        |                   |
| Économie              | 418 + 60 =<br>477      | 406 + 75 =<br>481      | 405 + 75 =<br>480      | 373 + 65 =<br>438      |                        |                   |
| Management            |                        |                        |                        |                        | 686                    |                   |
| Totaux Droit<br>+ Éco | 530 + 85 =<br>615      | 530 + 95 =<br>625      | 505 + 94 =<br>599      | 495 + 87 =<br>582      |                        |                   |
| Option A              | 151 + 31 =<br>182      | 154 + 28 =<br>182      | 152 + 36 =<br>188      | 151 + 37 =<br>188      | 177 + 36 =<br>213      | 13%               |
| Option B              | 162 + 19 =<br>181      | 157 + 25 =<br>182      | 147 + 18 =<br>165      | 155 + 17 =<br>172      | 161 + 16 =<br>177      | 3%                |
| Option C              | 207 + 37 =<br>244      | 210 + 39 =<br>249      | 199 + 37 =<br>236      | 187 + 32 =<br>219      | 208 + 42 =<br>250      | 14%               |
| Option D              | 27 + 4 = 31            | 29 + 7 = 36            | 31 + 8 = 39            | 22 + 7 = 29            | 17 + 9 = 26            | -10,34%           |
| Totaux par<br>option  | 547 + 91 =<br>638      | 550 + 99 =<br>649      | 529 + 99 =<br>628      | 515 +<br>93 =<br>608   | 563 + 103 =<br>666     | 9,54%             |

| Les admissibles    | 2008                   | 2009                    | 2010                    | 2011                    | 2012                    | Variation 2011-12 |
|--------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|
| Admissibles Public | 95<br>(barre à 19/40)  | 90<br>(barre à 18,5/40) | 85<br>(barre à 22/40)   | 83<br>(barre à 22,5/40) | 85<br>(barre à 21,5/40) | 2,41%             |
| Admissibles Privé  | 9<br>(barre à 17,5/40) | 12<br>(barre à 19,5/40) | 15<br>(barre à 21,5/40) | 15<br>(barre à 22/40)   | 18                      | 20,00%            |
| Total admissibles  | 104                    | 102                     | 100                     | 98                      | 103                     |                   |

**TABLEAU 3 : ANALYSE STATISTIQUE DE L'ADMISSION**

| Admission                           | 2008   | 2009   | 2010  | 2011  | 2012   | Variation N,N-1 |
|-------------------------------------|--|--|---|---|--|-----------------|
| Admis Public                        | 38 (pas de LC)<br>Barre à 38/80<br>Soit 9,50/20) | 38 (pas de LC)<br>Barre à 41/80<br>Soit 10,25/20 | 38 (pas de LC)<br>Barre à 42,50/80<br>Soit 10,63/20 | 38 (pas de LC)<br>Barre à 45,50/80<br>Soit 11,38/20 | 38 (pas de LC)<br>Barre à 45/80<br>Soit 11,25/20 | -               |
| <b>Répartition des admis public</b> |  |  |   |   |  |                 |
| Option A                            | 11   | 10   | 12  | 8   | 9  | 12,50%          |
| Option B                            | 12   | 14   | 7   | 9   | 10   | 11,11%          |
| Option C                            | 13   | 12   | 16  | 20  | 17   | -15,00%         |
| Option D                            | 2  | 2  | 3   | 1   | 2  | NS              |
| Option E                            |  |  |   |   |  |                 |
| Admis Privé (CAER)                  | 2<br>Barre à 36,50/80<br>Soit 9,13 /20           | 6<br>Barre à 38/80<br>Soit 9/20                  | 7<br>Barre à 42/80<br>Soit 10,50/20                 | 7<br>Barre à 47,50/80<br>Soit 11,88/20              | 8<br>Barre à /80<br>Soit /20                     | 14%             |
| <b>Répartition des admis CAER</b>   |  |  |   |   |  |                 |
| Option A                            | 1  | 0  | 1   | 1   | 4  | 300%            |
| Option B                            | 0  | 2  | 1   | 0   | 0  | NS              |
| Option C                            | 1  | 4  | 5   | 5   | 4  | -20%            |
| Option D                            | 0  | 0  | 0   | 1   | 0  | NS              |
| Option E                            |  |  |   |   |  |                 |
| Total admis (toutes options)        | 40<br>(12+12+14+2)                               | 44<br>(10+16+16+2)                               | 45<br>(13+8+21+3)                                   | 45<br>(9+9+25+2)                                    | 46<br>(13 + 10 + 21 + 2)                         | 2%              |

LC = Liste complémentaire

NS = Non significatif

# OBSERVATIONS GÉNÉRALES SUR LE CONCOURS

Avec plus de 680 candidats présents aux épreuves du concours interne de l'agrégation d'Économie et gestion, la session 2012 s'affirme comme une session à succès pour son audience et de stabilité pour ses résultats.

Le tassement, très relatif, des barres d'admissibilité et des barres d'admission, n'infirme pas la progression qualitative relevée en 2011 et confirmée en 2012. Dans l'ensemble, en effet, les candidats ont abordé les épreuves écrites et les épreuves orales avec beaucoup de conviction et de façon pertinente, avec des copies généralement bien présentées et des exposés oraux bien structurés.

La session 2012 inaugurait la nouvelle maquette du concours, en plaçant une épreuve de management des organisations comme première épreuve écrite d'admissibilité. Cette inflexion de son positionnement disciplinaire au sein du concours signe une évolution stratégique pour la discipline qui devient le cœur, ou le socle, de la culture professionnelle des agrégés d'Économie et gestion. Dans le cadre de cette nouvelle maquette, les disciplines sont interrogées à la fois dans leurs champs scientifiques de référence et dans leur transposition didactique.

L'accentuation du lien scientifique et didactique sera poursuivie au cours des sessions futures : elle doit inspirer le sens de la préparation des futurs candidats. Les fondements conceptuels et théoriques doivent être solides, mobilisés de façon pertinente et construite dans les exposés écrits ou oraux. « Revenir aux fondamentaux » des sciences de gestion, « fréquenter la littérature de référence », établir des liens formels entre les théories et le réel sont autant de leitmotiv qui ont émaillé les commentaires des membres du jury lors des corrections et des interrogations.

La standardisation du questionnement du sujet d'une option à l'autre, l'absence d'autorisation d'usages des référentiels durant l'épreuve ont sans doute décontenancé certains candidats. Cependant, s'ils ont facilité une meilleure intégration et harmonisation des corrections dans l'épreuve d'exploitation pédagogique, ils ont permis de fixer durablement un cap, une visée, pour cette épreuve, dans son esprit comme dans sa lettre. Rappelons-le, il ne s'agit pas d'une épreuve à caractère technique, elle s'appuie sur la sollicitation d'une réflexion et d'une analyse didactique, valorisées dans un contexte disciplinaire ouvert. Pour autant, elle doit permettre de valoriser le savoir-faire pédagogique de l'enseignant candidat.

La maquette utilisée en 2012 s'appliquera naturellement en 2013, mais sur la base de nouveaux programmes tels que publiés le 24 avril 2012, y compris dans la nouvelle option E « production de services » pour les sessions 2013 et 2014. Ils sont consultables à l'adresse suivante :

[http://cache.media.education.gouv.fr/file/agregation\\_interne/46/0/p2013\\_agreg\\_int\\_eco\\_gest\\_213460.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/agregation_interne/46/0/p2013_agreg_int_eco_gest_213460.pdf)

Au regard de la faiblesse générale des moyens académiques accordés aux préparations, le jury tient à rendre hommage aux candidats qui ont le plus souvent travaillé seuls et qui, pour certains, se présentent à plusieurs reprises au concours avec courage et persévérance. Les candidats malheureux ainsi que les nouveaux candidats trouveront dans ce rapport d'abondantes indications pour se préparer<sup>1</sup>.

**Pour le jury,  
Alain Séré  
Président du concours**

---

<sup>1</sup> Ils pourront également trouver un appui tangible pour une FOAD auprès de l'université de Rennes <https://agregation-economie-gestion.univ-rennes1.fr/>

# ÉPREUVES D'ADMISSIBILITÉ

## PREMIÈRE ÉPREUVE : DISSERTATION PORTANT SUR LE MANAGEMENT

Durée : 5 heures

Coefficient 1

Le sujet de management de la session avait pour libellé :

**« Le temps, variable stratégique ou organisationnelle »**

### ÉLÉMENTS STATISTIQUES

|                            | Concours interne | CAER  |
|----------------------------|------------------|-------|
| Nombre d'inscrits          | 1182             | 192   |
| Nombre de copies corrigées | 574              | 106   |
| Moyenne                    | 6,82             | 6,64  |
| Ecart type                 | 3,34             | 3,72  |
| Notes < 5                  | 159              | 35    |
| 5 ≤ Notes < 8              | 215              | 36    |
| 8 ≤ Notes < 10             | 84               | 12    |
| 10 ≤ Notes < 12            | 52               | 11    |
| 12 ≤ Notes < 15            | 54               | 7     |
| Notes ≥ 15                 | 10               | 5     |
| Note la plus basse         | 1                | 1,5   |
| Notes la plus élevée       | 17               | 16    |
| Moyenne des admissibles    | 11,89            | 12,31 |

À partir de cette session, tous les candidats composent dans l'épreuve de management. La moyenne des notes de la session 2012 (6,79) est inférieure aux moyennes des épreuves d'économie et de droit des précédentes sessions (moyennes de 7,5 en économie générale et 7,25 en droit lors de la session 2011).

### ANALYSE DU SUJET

---

Le sujet invitait à s'interroger sur la prise en compte du temps dans les organisations et à aborder les différents niveaux de prise de décision. Dans une analyse plus fine, le sujet conduisait à mettre en évidence des tensions liées au temps. Les candidats pouvaient, par exemples, évoquer des tensions entre la nécessité de développer des capacités d'adaptation et les contraintes organisationnelles, tensions dans les différentes échéances dans la prise en compte du temps. Le temps est-il source d'opportunité ou au contraire une menace parce que le fonctionnement de l'organisation est remis en cause, et l'organisation finalement fragilisée ?

#### - Délimitation

Il convenait de définir le temps en management, son caractère de variable, ainsi que les termes stratégique et organisationnel. Pour la stratégie, les références sont multiples, le terme organisationnel pouvait être appréhendé comme propre à l'organisation alors que le niveau stratégique mettait en relation l'organisation avec son environnement.

La littérature en management ouvre plusieurs pistes pour la construction du raisonnement.

Pour E. Morin (1977), « le temps fait partie de la définition interne de toute organisation active ». Gérer, c'est d'abord gérer dans le temps. Des objectifs généraux aux périodicités de la comptabilité, des cycles d'exploitation aux plans stratégiques, on retrouve toujours, en filigrane, l'expression d'une action s'inscrivant dans la durée, dans le temps. Ceci est peut-être plus vrai encore dans le domaine de la stratégie. À la base, l'action stratégique va s'efforcer de refuser la dictature du pilotage à vue pour tenter d'insérer durablement l'entreprise dans son environnement. Il y aurait tension là encore entre le stratégique et l'organisationnel. Le temps est donc un élément qui rythme le fonctionnement d'une organisation. Mais simultanément, le temps source d'instabilité nécessite de la part de l'organisation une faculté d'adaptation. Le temps tend même à prendre plus d'importance encore, en acquérant le statut de variable stratégique explicite, voire de « variable fondamentale de la stratégie » (A.C. Martinet, 1991).

- Le sujet pouvait également inviter à caractériser la notion de temps dans la réflexion managériale. En faisant apparaître la contradiction entre les différents horizons temporels, court terme et long terme, comment les rendre compatibles ? La réflexion sur le temps futur/temps passé était également pertinente : la prospective domine largement l'analyse historique lors de décisions stratégiques ce qui conduit souvent à la perte de savoir-faire (en cas de délocalisation par exemple).

Apparaissaient ainsi différentes dimensions du temps selon les fonctions de l'entreprise :

- Technologies, produits, recherche et développement,

- Ressources humaines, formation, GPEC,
- Financières , pression du court terme (relation avec les actionnaires),
- Approche managériale, sur les formes de flexibilité,
- Marketing : notion de cycle de vie du produit, gestion de la marque dans le temps,

On pouvait aussi faire référence au processus de décision (H. Simon) et la rationalité limitée ce qui amenait à une distinction entre les décisions répétitives, routinières à priori peu sujettes à la perturbation du temps et les décisions non programmables. La variable « temps » est essentielle dans l'analyse des organisations, elle est abordée sous différents aspects, parmi lesquels, la difficulté d'effectuer des prévisions du fait de la tension entre temps nécessaire pour recueillir des informations et nécessité d'une réponse rapide, du fait des délais entre le moment de la prise de décision et le moment où elle commence à produire ses effets ou encore sur les attentes différentes d'une partie prenante à l'autre quant à la satisfaction des objectifs. Enfin, on pouvait considérer que le temps intervient à deux niveaux dans le processus de décision : dans la phase de prise de décision du dirigeant et dans la phase de réaction de l'organisation pour intégrer cette décision.

La distinction entre variable stratégique et organisationnelle, invitait à s'interroger sur le niveau pertinent afin de prendre en compte la variable temps, dans la détermination de la stratégie, c'est-à-dire dans les relations que l'organisation entretient avec son environnement ou à un niveau organisationnel c'est-à-dire dans la conception de l'organisation, de ses processus, de son fonctionnement afin de développer des facultés d'adaptation.

Pour problématiser les réflexions suggérées par le sujet, on pouvait mettre en évidence plusieurs questions à partir des termes de l'énoncé :

- à partir du terme « variable » : le temps est-il une contrainte s'imposant de la même façon à toutes les organisations ? Ou bien, la maîtrise du temps est-elle source d'un avantage concurrentiel ? Les organisations cherchent et parviennent néanmoins à aménager des degrés de liberté vis-à-vis de cette apparente contrainte en adaptant leurs stratégies et/ou leurs structures.
- à partir du terme « temps », quels sont les différents horizons temporels pertinents du point de vue de la stratégie d'une part et de la structure organisationnelle, d'autre part ? Les différentes parties prenantes sont-elles sensibles, soumises aux mêmes horizons temporels ? Les objectifs spécifiques à chacune de ces parties prenantes peuvent eux-mêmes entrer en tension avec la stratégie globale de l'organisation (débat CT/LT).
- à partir des termes : « stratégique » et « organisationnelle ». À quel niveau le temps est-il intégré dans la prise de décision ? Quel est le niveau pertinent de réponse, stratégique ou organisationnel ? La démarche stratégique s'établirait seulement à

long et moyen termes en intégrant les rapports que l'organisation entretient avec son environnement, alors que dans une réponse organisationnelle, les différents horizons sont abordés, à CT avec les notions de flexibilité et à LT avec la référence aux structures qui n'évolueraient qu'à long terme. Cependant, cette distinction entre CT et LT devait être opérée de façon prudente, la stratégie et la structure organisationnelle sont elles-mêmes chacune articulée sur différents horizons temporels (court terme, moyen terme et long terme). Ainsi, à moins d'une justification solide à partir des définitions exposées par le candidat, le « ou » du sujet n'avait pas à être traité sous l'angle exclusif.

#### LE RÔLE DE LA PROBLÉMATIQUE

---

Un grand nombre de copies ne présentent aucune problématique alors que c'est bien à partir de la problématique que la réflexion est structurée. Pour problématiser, il ne suffit pas de se demander si le temps est une variable stratégique ou organisationnelle, ni de dire que « le sujet invite à se demander si... ». Il est nécessaire de mettre en évidence une tension, une contradiction, un problème, à partir des définitions que l'on a données des termes du sujet. La présence d'une ou plusieurs questions à la fin de l'introduction ne fait pas illusion si le candidat n'a pas mené ce travail de problématisation en amont.

Il est déconseillé aux candidats de poser plusieurs questions d'affilée. En général, cela revient à lancer des pistes de réflexion disjointes et inabouties qui laissent le correcteur désorienté (à laquelle ou auxquelles de ces multiples questions le candidat entend-il finalement répondre dans le corps de son développement ?). Il faut par ailleurs s'assurer que le plan annoncé est cohérent avec la problématique proposée : l'annonce de plan doit répondre à une unique question qui résume le problème mis en évidence dans la phase de problématisation.

#### EXEMPLE DE PROBLÉMATIQUE ET DE PLAN ASSOCIÉ :

---

Sur le sujet, plusieurs problématiques pouvaient être travaillées. À titre d'exemple, une des problématiques envisageables pouvait se décliner ainsi : management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?

Ce qui pouvait amener à la structuration suivante<sup>2</sup> :

##### I. Le temps, source de contrainte

« Considérons ce que fait un manager : il planifie, fait des choix, prend des décisions, met en œuvre ces décisions, contrôle les résultats, mesure les progrès, etc. Par définition, ces actions prennent place dans le présent, mais elles sont également enracinées dans le passé et orientées vers le futur (comme la planification) ou vers le passé et le présent (comme lors

---

<sup>2</sup> Les références théoriques retenues sont installées durablement dans la culture managériale que tout candidat doit pouvoir mobiliser dans cette épreuve. Des références plus récentes pourraient être mobilisées dans le cadre d'un travail de recherche, par exemple.

de la mesure de la performance) » M. Hay, J. C. Usunier. Le temps est donc inhérent à toute organisation et à son fonctionnement. On retrouve la notion de temps dans les orientations et le diagnostic stratégiques (cycle de vie, matrice BCG, potentiel de développement en fonction des ressources Penrose). La planification informelle se fonde sur une démarche intuitive, sur l'expérience et sur l'implicite (H. Mintzberg, 1990 ; M. J. Prietula, H. A. Simon, 1989). D. J. Isenberg (1985) montre que l'intuition permet de faire face à de multiples situations (par exemple, de déceler d'une manière diffuse l'existence de problèmes, de mettre en œuvre des schémas de comportements conditionnés, ou encore de replacer une information isolée dans un contexte lui donnant du sens). M. J. Prietula, H. A. Simon (1989) confirment la capacité des experts à analyser rapidement et d'une manière pertinente les problèmes. Une seconde dimension prend en considération l'horizon temporel ou le degré d'anticipation dans lequel s'inscrit la démarche stratégique (K. E. Weick, 1979 ; R. L. Ackoff, 1970). C. K. Prahalad, G. Hamel (1990, p.7) estiment que " les entreprises qui sont parvenues au leadership au cours de ces dernières années, ont toujours commencé avec des ambitions disproportionnées par rapport à leurs ressources et capacités mais toutes avaient une intention stratégique, une vision, une volonté de gagner ". La notion de temps intervient d'ailleurs dans de nombreuses typologies proposées par les auteurs en stratégie : la notion de " futurité " chez D. Miller, P. H. Friesen (1978), la notion de prise de risque chez J. C. Covin, D. P. Slevin (1988) ou encore chez A. K. Gupta (1984).

H. Mintzberg détermine, quant à lui, trois grands styles de réflexion stratégique :

- le mode adaptatif : le processus de prise de décision est politique, l'horizon stratégique est de court terme, la stratégie réactive et l'évaluation fondée sur le jugement ;
- le mode entrepreneurial : le processus de prise de décision est le fait d'un leader, l'horizon stratégique est de long terme, la stratégie proactive et l'évaluation est fondée sur l'analyse d'informations ;
- le mode planificateur : le processus de prise de décision rationnel conduit à la formulation de stratégies explicites. Un découpage plus fin fait apparaître deux sous-groupes au sein de ce mode « planificateur » : la planification stratégique à long terme et la prévision budgétaire à court terme.

Mais malgré leur pouvoir institutionnel, comme l'ont argumenté J. Pfeffer & G. Salancik (1978), les dirigeants d'une entreprise ne sont pas toujours en mesure de la faire "fonctionner" comme ils l'entendent. Leurs marges de manœuvre, souvent étroites, sont contraintes par les décisions antérieures, par les conflits d'intérêts entre acteurs, par la pesanteur des routines organisationnelles et des habitudes, etc. Le caractère irréversible de l'écoulement du temps incite à être attentif aux conséquences irréversibles des actions que l'on engage aujourd'hui. Il incite également à étudier l'histoire de l'organisation, qui permet d'identifier les changements qui ont été possibles dans le passé et les réactions qu'ils ont éventuellement suscitées, sachant que les situations ne sont pas reproductibles à l'identique

et que l'on ne saura jamais avec certitude à l'avance ce que pourront être les conséquences des actions envisagées.

Les contraintes temporelles ne s'exercent pas nécessairement de la même façon sur toutes les parties prenantes. Le temps du financier est-il le temps de l'ingénieur R et D ?

## II. Le temps source d'un avantage concurrentiel

La maîtrise du temps améliore la création de valeur ajoutée

- Avantage concurrentiel lié à la capacité de détection des signaux faibles (I. Ansoff). Repérer les opportunités et les menaces.
- L'innovation c'est avant tout l'anticipation « Celui qui n'appliquera pas de nouveaux remèdes doit s'attendre à de nouveaux maux ; car le temps est le plus grand des innovateurs ». F. Bacon.
- En marketing (JN Kapferer dans Les marques, capital de l'entreprise) montre que la marque « résiliente », celle qui résiste au temps, doit s'organiser autour de trois mots clés : l'anticipation (il faut penser de nouveaux produits pour ne pas se laisser subjugué par son actuelle clientèle profitable et rentable, l'adaptation (le temps « use » les plus grandes marques) et l'innovation (savoir saisir les innovations technologiques).

Mais cela n'est possible que sous deux conditions principales :

- La maîtrise de l'information : le rôle central du système d'information de l'entreprise. Il faut que l'entreprise soit capable de se refinaliser rapidement, ce qui implique des processus informationnels et décisionnels à rythme rapide (F. Rowe, R. Marciniak, 2010). Elle doit également revoir ses cycles de conception pour introduire les nouvelles fonctionnalités, ce qui témoigne de la rapidité des rythmes de processus projectifs. Le développement des nouvelles technologies de l'information, permet d'introduire de la flexibilité dans une organisation sans que soit constamment modifié son fonctionnement global. Une fois sa mission initiale accomplie, un groupe de travail transversal se dissout ou s'institutionnalise, cette institutionnalisation s'accompagnant éventuellement d'autres changements dans l'organisation. Ceci permet à l'organisation d'évoluer sans cesse, à travers des transformations progressives, et lui procure des capacités d'adaptation conjuguées à une certaine stabilité.
- La nature de la structure. Dès les années 1960, P. Lawrence, J. Lorsch (1967, trad. fr. 1989) s'interrogent sur le fait de savoir comment une orientation temporelle différente, d'un service à l'autre, peut influencer sur le niveau de différenciation de la firme. Par différenciation, les auteurs veulent " exprimer les différences d'attitude et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation " Depuis la réflexion a été approfondie, notamment avec le

développement des approches organisationnelles en termes de processus qui autorisent différentes formes de flexibilité afin de pouvoir reconfigurer rapidement les processus : c'est le *reengineering* (Hammer et Champy)

#### COMMENTAIRES DU JURY

---

Les résultats permettent de constater une partition des copies en trois groupes :

Les bonnes, voire très bonnes, copies sont celles qui recueillent une note égale ou supérieure à 12/20. Elles correspondent à des candidats qui ont posé une véritable problématique en analysant les différentes dimensions temporelles, les niveaux de prises de décision, et qui indiquent les pratiques développées par les organisations. Elles font référence à des notions plus conceptuelles. Quelques très bonnes copies, riches de connaissances factuelles, et appuyées sur des références théoriques pertinentes, envisagent ainsi la problématique dans ses multiples dimensions. Le jury s'en réjouit et félicite ces candidats.

Les copies de niveau intermédiaire sont très diverses mais présentent cependant un point commun : le sujet est traité de façon partielle et/ou le développement présente un lien insuffisant avec le libellé du sujet. Un traitement partiel du sujet même avec des références théoriques et factuelles adaptées ne peut dépasser une note très moyenne. Quand, en plus de ce traitement partiel, les références théoriques sont pauvres ou peu adaptées, le candidat ne peut prétendre obtenir la moyenne.

Les copies de niveau insuffisant, voire très insuffisant, sont celles qui présentent d'importantes déficiences tant au plan de la forme que du fond, avec en général une absence de compréhension du sujet posé qui se traduit par un développement très pauvre ou essentiellement hors-sujet : les notes obtenues ne vont pas au-delà de 6/20. Trop souvent, les copies de cette catégorie révèlent des connaissances et un niveau de réflexion bien insuffisants.

#### SUR LE FOND

---

La correction des copies amène le jury à formuler les observations suivantes :

- De trop nombreux développements (ou parties de développement) sont hors-sujet, avec des exposés centrés sur les théories des organisations ou la stratégie, en éludant le thème du rapport que les organisations entretiennent avec le temps. De nombreuses copies n'opèrent pas de distinction entre le court et le long terme ou ignorent les différents niveaux de prise de décision.
- Trop de candidats négligent les définitions. Certains « oublient » de définir un ou plusieurs des termes du sujet. D'autres définissent les termes mais s'acquittent de cette tâche de manière assez scolaire en présentant les définitions les unes après les autres sans montrer en quoi leur articulation sert à établir une problématique. De fait, l'introduction ne révèle pas un niveau de réflexion satisfaisant, et le

développement prend la forme d'un discours souvent éloigné des préoccupations contenues dans le sujet.

- Les copies ne contiennent pas suffisamment de références à des exemples analysés. Le management est une discipline qui permet d'analyser des prises de décisions. De fait, le propos apparaît alors très général, voire de nature à envisager le fonctionnement d'une organisation très mécanique, linéaire et en dehors de toutes contingences.
- Les références conceptuelles ou théoriques sont instables ou inexistantes. De nombreuses copies sont très faibles sur le plan théorique. Souvent, faute, manifestement, d'avoir trouvé des références renvoyant précisément aux problématiques liées au temps, les candidats font appel aux auteurs les plus classiques en management (Mintzberg, Porter, Simon) et restent à un niveau de généralité qui ne leur permet pas de traiter spécifiquement du temps comme variable stratégique ou organisationnelle. Cette épreuve nécessite la maîtrise des fondamentaux du champ disciplinaire. Même sans aller rechercher des connaissances spécifiques, des auteurs tels que Lawrence et Lorsch, Hamel et Prahalad devaient être cités ;
- De nombreuses copies ne traitent que d'une dimension du sujet. Ainsi, Il était réducteur de ne voir dans le temps qu'un facteur de compétition. Bien sûr, sur de nombreux marchés, être plus rapide que ses concurrents pour innover ou s'adapter à la demande est un avantage concurrentiel, mais, premièrement, cela ne concerne pas tous les secteurs et, deuxièmement, il est difficilement justifiable de passer sous silence les autres dimensions du sujet (rapport au temps des différentes parties prenantes par exemple). Il ne suffit pas de dresser la liste des fonctions de l'entreprise (GRH, logistique, gestion de l'innovation...) qui sont amenées à prendre en compte l'écoulement du temps. Il est bien évident que toute activité humaine, qu'elle soit managériale ou non, s'inscrit dans le temps et a à s'y adapter ; une réflexion articulée autour de ce seul constat est à la fois incomplète et condamnée à rester très générale : cela ne permet pas de cerner en quoi le temps pouvait représenter une variable pour le management.
- Les plans axés sur l'histoire de la pensée » (le temps selon l'OST, le temps selon les théoriciens évolutionnistes...) ou l'histoire (le rôle du temps « avant » la mondialisation ; le rôle du temps « aujourd'hui ») ne permettent pas de traiter les enjeux de manière transversale sur le sujet proposé. De plus, ils reposent souvent sur des raisonnements peu solides. Par exemple, est-il si évident, comme certains candidats l'ont considéré, que les organisations sont « devenues plus apprenantes » depuis les années 1980 ?

- Les exposés souvent trop factuels avec des références insuffisantes ou peu argumentées. Le management est une science de l'action, associant références théoriques et conceptuelles, avec des pratiques sociales de référence. Les généralités, les banalités ne peuvent constituer les arguments pour une telle épreuve. Les exemples visent à éclairer une réflexion structurée et prenant appui sur des fondamentaux. Ils doivent être choisis avec précaution pour leur capacité illustrative.
- Enfin, certains candidats mènent une réflexion très empreinte d'autres disciplines que les sciences de gestion – en général, l'économie, la sociologie ou la philosophie (sans pourtant manifester de connaissances très précises dans l'un de ces domaines) –, ce qui les entraîne vers le hors-sujet : si le management mobilise effectivement des connaissances interdisciplinaires, le candidat ne doit pas perdre de vue qu'elles doivent servir à analyser des problèmes managériaux concrets.

#### SUR LA FORME

---

- La forme retenue pour répondre à la question posée ne peut être détachée du fond. Malgré une certaine disparité entre les copies, le jury relève que la qualité de rédaction est tout à fait acceptable. Les candidats ont su en général à la fois organiser leurs idées et rédiger leurs développements dans un style satisfaisant. Le jury souligne également l'effort de nombreux candidats pour construire une réelle introduction.
- Le plan adopté dans la copie, qui doit être clairement présenté en faisant apparaître un titre résumant brièvement l'idée essentielle de chaque partie et sous partie, doit aider le candidat à apprécier sa réponse à la question posée. Le jury déplore l'existence de quelques copies rédigées sans véritable plan, que celui-ci soit ou non apparent.
- Les termes du sujet doivent être définis de manière précise. L'omission de cette étape obère quelquefois assez lourdement la suite de l'exposé car les termes du sujet sont alors utilisés à mauvais escient, sans qu'aucune problématique n'ait été dégagée.
- La problématique doit apparaître de manière fluide dans l'introduction et le candidat doit y répondre en présentant une proposition de plan. Le candidat doit la présenter après avoir dégagé l'intérêt du sujet posé tant sur le plan des concepts, des idées que l'actualité de cette question dans les pratiques des organisations.
- La problématique doit ensuite permettre au candidat de dérouler son raisonnement de façon progressive, l'objectif étant toujours de fournir une démonstration, au besoin avec les nuances nécessaires.

- Les copies insuffisamment problématisées, aboutissent le plus souvent à un catalogue d'idées sans réelle démonstration, voire à du hors-sujet ou une liste de banalités ce qui fut le cas lors de cette session 2012.

#### CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Sur le fond : les candidats au concours interne possèdent des atouts, en raison notamment d'une pratique d'enseignement du management des organisations en STG ou du management des entreprises en STS. Ces atouts, de nature pédagogique et didactique, doivent cependant être complétés par une actualisation des connaissances. De nombreux ouvrages permettent de revoir les notions et concepts fondamentaux en management. Ces éléments doivent toutefois être complétés par la lecture de textes plus avancés, disponibles notamment dans les articles de synthèse publiés dans les revues académiques.

Il est conseillé aux candidats de faire valoir leurs connaissances en management en utilisant les concepts et les théories pour éclairer une problématique à partir du sujet. Les candidats doivent prendre le temps de s'interroger sur les différents termes du sujet afin d'en délimiter les contours et d'identifier les connaissances qu'ils pourront mobiliser pour répondre à la question posée. La dissertation est en effet un exercice destiné à exprimer une réflexion construite, relative à une problématique, en s'appuyant sur des connaissances théoriques et factuelles dûment analysées. Il ne faut pas en faire un simple énoncé de connaissances sans lien entre elles, et encore moins un catalogue d'exemples qui ne sauraient remplacer le raisonnement.

Une bonne copie allie des références théoriques et conceptuelles adaptées ainsi que des connaissances factuelles.

Sur la forme : il est conseillé de présenter des titres simples et explicites, qui servent de points de repère permanents au correcteur. À l'inverse, bien que des réserves soient émises à ce sujet et au fil des années dans les rapports de jury, quelques candidats continuent à proposer des titres à tiroirs, de parties et de sous-parties, qui s'emboîtent les uns dans les autres, d'une façon qui n'est pas toujours cohérente.

## DEUXIÈME ÉPREUVE : EXPLOITATION PÉDAGOGIQUE D'UN THÈME

Exploitation pédagogique d'un thème relatif à l'économie et à la gestion des entreprises et des organisations portant sur l'une des quatre options, selon le choix formulé par le candidat au moment de l'inscription.

Durée : 5 heures

Coefficient : 1

Options proposées au concours 2012 :

option A : administration et ressources humaines ;

option B : finance et contrôle ;

option C : marketing ;

option D : système d'information ;

### OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

#### **Titre du sujet : « Réseaux et pratiques de gestion des ressources humaines »**

Les réseaux, quels qu'ils soient, sont supports d'échanges et de procédures, tant au sein des organisations qu'entre les organisations. Ils sont sources de nouvelles opportunités de collaboration par l'intégration des compétences, la production d'informations et de connaissances et interrogent tout particulièrement les pratiques de gestion des ressources humaines.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants de STS « assistant de manager ».

Votre proposition comportera une explicitation des références scientifiques pertinentes, des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, une transposition didactique argumentée, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

#### STATISTIQUES

---

|                            | Statistiques |
|----------------------------|--------------|
| Nombre de copies corrigées | 210          |
| Moyenne                    | 7,22         |
| Notes < 5                  | 55           |
| 5 ≤ Notes < 8              | 61           |
| 8 ≤ Notes < 10             | 37           |
| 10 ≤ Notes < 12            | 28           |
| 12 ≤ Notes < 15            | 23           |

## ANALYSE DU SUJET

---

### DÉLIMITATION DU SUJET

---

Ce sujet fait référence aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) et les met en lien avec les réseaux (et vice versa).

Plusieurs notions au centre de ce sujet devaient être précisées afin de cerner le sujet, celle de réseaux et de pratiques de GRH devaient faire l'objet d'une attention particulière. Les deux termes au pluriel devaient inciter les candidats à élargir leur analyse.

Concernant les réseaux, ceux-ci devaient être entendus au sens large. De plus et bien que le sujet invitait à une compréhension des réseaux dans une perspective plutôt positive ou optimiste, rien n'empêchait les candidats à une prise de recul incluant également une approche critique du sujet.

#### **Le réseau : une notion polysémique :**

Terme d'origine latine (retis) : sorte de filet pour capturer les oiseaux ou les poissons.

Notions proches : "entreprise virtuelle" (Byrne, 1993), "organisation réticulaire" (Paché et Paraponaris, 1993), "entreprise modulaire" (Brilman, 1995), ou encore "entreprise transactionnelle" (Frery, 1997).

Un réseau est "une association implicite ou explicite d'agents, d'entreprises manufacturières et de services, d'institutions évoluant dans des domaines souvent complémentaires et ayant pour objet de rapprocher des ressources variées, de développer des relations de confiance entre les membres de ces groupes et de réduire les coûts d'obtention de ces ressources, diminuant ainsi l'incertitude à court et à long terme sur le marché" (OCDE, 1993, in Joffre, 1998).

Autrement dit, un réseau est un ensemble d'entités (objets, personnes, services, d'acteurs ou d'activités autonomes, etc.) interconnectées les unes avec les autres et interagissant dans un but commun. Le fonctionnement en réseau repose sur différents acteurs en charge de l'activité (ou de la mission), eux-mêmes organisés sous forme d'unités ou de nœuds et reliés les uns aux autres par des outils de communication (agissant comme des "ponts" ou des "passerelles").

Le réseau permet de faire circuler des éléments matériels ou immatériels entre chacune de ces entités selon des règles bien définies.

Les acteurs des réseaux peuvent être des individus, des groupes, ou des organisations.

À chaque projet sont affectés des moyens matériels et humains avec comme contraintes notamment le respect du calendrier et la communication entre les acteurs. Le réseau crée alors de nouveaux liens dans l'organisation et ne peut survivre sans la coopération et la confiance entre ses membres (dimension relations humaines).

Principales notions associées : relation(s) ; territoire(s) / frontières, communication ; coordination ; intégration ; distance / proximité ; collaboration/ coopération ; confiance ; structure, etc.

Il existe de nombreux types de réseaux. On peut distinguer :

- les réseaux au regard des frontières de l'organisation : réseau interne/externe à l'organisation ou intra/extra organisationnel,
- les réseaux au regard des modes de coordination : réseau formel/informel ; réseau hiérarchique ou non, etc.
- les réseaux au regard de critères « identitaires » : réseaux géographiques, réseaux professionnels,
- les réseaux au regard de critères techniques et/ou technologiques : réseaux informatiques (internet, intranet etc.),
- les réseaux au regard de critères « sociaux » ; réseaux sociaux (numériques).

Le réseau est une architecture bien adaptée par ou pour des projet(s), nouveaux ou innovants, ou loin de son cœur de métier.

Concernant les pratiques de GRH, il convenait tout d'abord de distinguer les fonctions et/ou les missions de la GRH (en général) des pratiques de GRH entendues comme l'ensemble des activités (concrètes) en lien avec la gestion des personnels. Dès lors, il s'agissait d'examiner notamment les pratiques de recrutement, de rémunération, de formation, d'évaluation, de conditions de travail et de collaboration (travail ensemble, interaction, à distance...), et de dialogue social (communication interne, relations sociales...).

#### **POINTS DE CONTENU THÉORIQUE**

---

##### **Plusieurs cadres théoriques et auteurs pouvaient être mobilisés :**

- La théorie de l'encastrement avec Mark Granovetter (1985) selon laquelle les organisations n'existent qu'insérées dans des réseaux de relations interpersonnelles. Le réseau est fondé en grande partie sur la logique d'appartenance, de communauté, voire de normes de réciprocité (importance de la coordination entre les acteurs et rôle de la confiance interpersonnelle).

Pour Granovetter, un réseau se compose de liens forts et de liens faibles. Les liens forts sont les liens que l'on a avec des proches (parce qu'on a des relations soutenues et fréquentes, ex : famille ou les amis mais aussi certains collègues). Les liens faibles sont ceux que l'on a avec des connaissances (plutôt extérieures). Mais ils deviennent « forts » lorsqu'ils permettent de pénétrer dans d'autres réseaux sociaux.

- La théorie de la contingence qui met en avant le fait qu'il n'y a pas une bonne structure d'organisation supérieure à toutes les autres, mais certaines sont plus ou moins adaptées à certains environnements. Dans ce cadre, Lawrence et Lorsch (1967) montrent que l'organisation ne constitue pas un ensemble homogène mais qu'elle se compose de groupes distincts. Ils abordent la notion de « culture organisationnelle » et des liens entre les sous ensembles différents de l'organisation et leur environnement (environnement scientifique, technico-économique et de marché). Ils montrent également qu'il faut des outils de coordination pour contrecarrer les effets potentiellement déstabilisateurs de la coexistence de sous-cultures au sein de l'organisation. Il est important que l'ensemble des acteurs de l'organisation partage, par l'intermédiaire d'outils d'intégration, un ensemble de pratiques communes.

- La théorie des coûts de transaction d'après Williamson (1994). Les échanges s'accompagnent de coûts. Un coût lié, d'une part à la conception et au suivi d'un contrat portant sur le transfert du droit

d'utilisation d'un bien ou d'un service entre agents économiques et d'autre part, du temps passé dans l'échange proprement dit et à l'acquisition de l'information pertinente pour le concrétiser. Utiliser les ressources du réseau permet de réduire ces différents coûts en ayant recours à des compétences internes (ou externes) au réseau mais plus compétitives que la « verticalisation » des relations.

- La théorie des communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1991). Les individus ayant un centre d'intérêt commun peuvent collaborer mutuellement et de ces interactions émerge un processus d'apprentissage social. Des conditions sont nécessaires. Il faut que la collaboration soit suffisamment longue pour pouvoir partager des idées, trouver des solutions, construire des objets nouveaux... Les communautés de pratiques sont à relier à la notion de compétences collectives (Zarifian, Le Boterf).

- La théorie de l'acteur stratégique et analyse stratégique des organisations (Crozier et Friedberg, 1970, 1977) et celle de l'identité au travail (Sainsaulieu, 1977) mettent en évidence les stratégies d'acteurs (individuelles et/ou collectives) et leurs identités qui vont plus ou moins interagir avec celles de l'organisation.

- La théorie de la régulation sociale développée par J.D Reynaud développe l'idée qu'un système est le fruit d'un compromis négocié qui s'est construit par l'interaction. Le réseau facilite la rencontre de la régulation « de contrôle » et « autonome ».

- K. Weick qui considère que plus les individus font de réels efforts pour développer une relation réciproque, plus une intelligence collective se développera et favorisera la capacité à comprendre et s'adapter à l'imprévu.

#### EXEMPLES DE PROBLÉMATIQUES ET DE PLAN ASSOCIÉ :

La problématique générale du sujet consistait principalement à traiter de l'impact du développement des réseaux sur les pratiques de GRH, avec une partie sur les impacts positifs (vision optimiste du sujet) et une autre sur les limites.

Des questions :

- En quoi les pratiques de GRH ont-elles favorisé l'émergence des réseaux ?

- En quoi le développement des réseaux favorise-il l'émergence de nouvelles pratiques de GRH ?

1/ Les réseaux traversent et modifient les pratiques des GRH

2/ Les pratiques de GRH utilisent et transforment les réseaux

#### PARTIE DIDACTIQUE

Après avoir explicité les références théoriques pertinentes permettant de répondre à la question des « réseaux et pratiques de GRH », le libellé de l'épreuve demandait au candidat de définir ses objectifs cognitifs, méthodologiques et d'argumenter sa transposition didactique. Il attendait un exemple de support de formation et d'évaluation et une justification des choix. Cette année, cette transposition s'adressait à des étudiants de STS « assistant de manager ».

La didactique consiste à s'interroger sur les savoirs à enseigner dans un ensemble cohérent qui précise :

- le positionnement du thème par rapport à un niveau d'étude et les points du référentiel correspondant,
- les objectifs de la séance (ou séquence) et pré requis ;
- la situation de la séance dans une progression ;
- les notions et compétences associées que les étudiants doivent acquérir.

Des transversalités avec le droit (l'immatériel et la protection des personnes), et le management (animer et mobiliser les hommes) étaient attendues.

Le jury a apprécié des propositions de séquences bien élaborées et complètes : objectifs, déroulement, supports fournis, moyens mis à disposition ainsi qu'une mise en activité des étudiants et une évaluation. Le jury rappelle que la proposition pédagogique doit être en lien direct avec le sujet traité dans la partie scientifique. Ici, il s'agissait de trouver un thème de travail concernant une pratique de GRH et faisant appel à des problématiques de réseau.

Les candidats doivent aller vers davantage d'analyse de leur proposition, en précisant par exemple les raisons des choix pédagogiques, des objectifs de la séance, du contexte d'organisation choisi et de l'organisation pédagogique (atelier métier, cours, TD, travaux de groupe, stages etc.).

Les candidats avaient plusieurs possibilités en se positionnant sur une ou plusieurs des finalités suivantes :

Finalité 1 :

- Contribuer à la cohésion des groupes (animer un travail collaboratif)
- Assurer l'interface entre le (ou les) manager (s) et l'environnement (interne, externe, international)

Finalité 2 :

- Rechercher l'information (assurer la veille informationnelle) et contribuer à la qualité du système d'information

Finalité 4 :

- Contribuer à l'amélioration de l'organisation

Finalité 5 :

- Assurer la gestion administrative des ressources humaines du service (processus de recrutement, formation etc.)

Les choix des candidats ont porté principalement sur les finalités 5 et 2. Lorsque le choix a été de ne pas se référer à la finalité 5 (pratiques de GRH), les candidats ont pu parvenir à entrer dans la problématique lorsque le contexte avait été choisi dans ce sens (travail collaboratif par exemple).

## COMMENTAIRES DU JURY

---

SUR LE FOND :

---

Les meilleures copies ont su mobiliser les connaissances théoriques au service d'une réflexion argumentée et construite en se référant à des exemples d'entreprises et/ou d'organisations apportant un éclairage adapté aux démonstrations.

Au-delà des théories mobilisées, il est indispensable de pouvoir illustrer et argumenter, voire même introduire la problématique, à travers des exemples concrets d'organisation.

Concernant l'introduction, les accroches pertinentes ont fait référence aux méthodes de recrutement *via* les réseaux, au phénomène d'e-réputation, à des exemples d'organisations (Renault, HP, Société générale etc.) ayant développé de tels usages ou à des références plus théoriques situant le sujet. Une introduction bien construite se fonde sur une réflexion personnelle proposant une définition des termes clefs, introduisant certains auteurs pertinents et une problématique cernant le sujet. Les pratiques de GRH ont été assez rarement précisées.

Pour certains candidats, il était manifeste que cette notion n'a pas été utilisée dans le bon sens du terme. Pour d'autres, il a été constaté une croyance « naïve » dans des pratiques positives et mécaniques de GRH. Ainsi, trop de candidats avancent l'idée, sans prise de recul, que les « réseaux », fussent-ils supportés sous forme de groupware ou de workflow, amèneraient la collaboration et que tous les salariés partageraient aisément leurs connaissances. Enfin, il a été regretté l'absence de prise en compte d'une contextualisation et plus particulièrement celle liée au tissu économique et social (des entreprises en général et de la France en particulier) fondé sur les PME. Cette impasse sur un tel sujet a cantonné les candidats à une analyse restrictive et étroite.

Le jury rappelle que les références théoriques sont nécessaires mais doivent être mises en lien avec les idées développées. La réflexion doit être également étayée par des exemples variés et développés d'organisations.

Le jury encourage les candidats à poursuivre leurs efforts de préparation, en particulier dans l'actualisation des connaissances théoriques.

Concernant la partie exploitation pédagogique du sujet, les candidats doivent être en mesure de justifier leur cadrage didactique. Il est indispensable de bien connaître le référentiel du BTS de référence et des pratiques pédagogiques associées.

L'exploitation pédagogique du thème doit se faire dans la spécialité, et non centrée sur une discipline transversale (économie, droit ou management). Certaines propositions étaient décalées par rapport au sujet et au référentiel des activités professionnelles du BTS Assistant de manager. Elles étaient très génériques et très magistrales.

Le jury apprécie les candidats qui détaillent un déroulement de séquence permettant de comprendre la démarche didactique. Cette année, plusieurs candidats ont même justifié leur choix en se référant à la didactique professionnelle.

#### SUR LA FORME :

Cette année, certains candidats ont réalisé directement l'exploitation pédagogique (transposition à une STS Assistant de manager) sans traiter le sujet sur le plan scientifique. D'autres se sont contentés de faire une longue introduction situant le sujet de manière théorique.

Même si la formulation générale a évolué, cette année, la démarche reste la même : il s'agit de répondre à la question sous la forme d'une composition structurée mobilisant les fondements théoriques et les pratiques des organisations, avant de proposer une séance ou une séquence faisant appel à une réflexion didactique et pédagogique. Cette seconde partie ne fait pas appel à une structure normée, au contraire. Il faut retrouver le cheminement réflexif de l'enseignant qui cherche à développer des compétences et des savoirs chez les étudiants dans un cadre didactique et pédagogique cohérent avec le public visé, les conditions de réalisation, et les objectifs fixés.

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

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

## CONSEILS AUX CANDIDATS :

---

### PRÉPARATION ET TRAITEMENT DU SUJET :

---

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

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

### BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE :

---

Des références théoriques de niveau Master et des exemples concrets et récents d'organisations, sont attendus dans le développement scientifique.

Le jury peut recommander aux candidats, la lecture régulière de revues académiques (Revue Française de Gestion, Économie et management, Management & Avenir, etc...), et professionnelles (ANDRH-Personnel, Entreprises&Carrières Liaisons Sociales, etc.).

Des références plus précises permettent d'approfondir le sujet proposé cette année :

*Bories-Azeau I., Loubès A., Estève J.M. (2008), « Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes », Congrès de l'Association de GRH, 9-12 novembre, Dakar, Sénégal.*

*Huault I. (1998), Autour des travaux de Mark Granovetter, Gérer et Comprendre, Annales des mines, p. 73-86.*

*Le Boulaire M., Leclair P. (2003), « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines : entre le modèle de la surclasse et celui des solidarités », Encyclopédie des ressources humaines, Paris, Vuibert, pp.1284-1296.*

*Pichault F., Nizet, J. (2000), Les pratiques de GRH, Le Seuil*

*Pierre Levy (1997), « L'intelligence collective », La découverte*

*Serge K. Levan (2004), Travail collaboratif sur internet, Vuibert*

## OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

### SUJET : « Trésorerie et gestion de l'entreprise »

La trésorerie représente une variable fondamentale de la gestion comptable et financière de l'entreprise. Gérer la trésorerie consiste, d'une part à assurer les liquidités suffisantes pour faire face aux échéances de l'entreprise et, d'autre part, à assurer la gestion du risque de taux et de change en optimisant la rentabilité des ressources. Cependant la trésorerie résulte des choix de gestion effectués au niveau de l'entreprise.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS «comptabilité et gestion des organisations ».

Votre proposition comportera une explicitation des références scientifiques pertinentes, des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, une proposition argumentée de transposition didactique, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

#### ELÉMENTS STATISTIQUES

---

- Nombre de candidats présents : 177
- Nombre de candidats absents :

Distribution des notes :

Moyenne

Note la plus haute

Ecart type

Note la plus basse

| Répartition des notes      | Nombre de candidats |
|----------------------------|---------------------|
| Note = 0                   |                     |
| $0 < \text{Note} < 5$      |                     |
| $5 \leq \text{Note} < 8$   |                     |
| $8 \leq \text{Note} < 10$  |                     |
| $10 \leq \text{Note} < 12$ |                     |
| $12 \leq \text{Note} < 14$ |                     |
| Note $\geq 14$             |                     |
| Total                      |                     |

#### DÉLIMITATION DU SUJET

---

La trésorerie peut être définie par la formule : Trésorerie nette = emplois de trésorerie - ressources de trésorerie.

Le contenu des emplois et des ressources de trésorerie peut varier selon les institutions financières ou les sources doctrinales. Il était possible toutefois de rappeler les conceptions proposées par le tableau de financement du PCG, le tableau des flux de trésorerie de l'OEC ou encore celle du *statement of cashflows* de l'IAS7.

Le solde de trésorerie, hors du contexte d'une analyse financière, n'est pas très significatif, même si une situation de trésorerie négative peut laisser penser que l'entreprise est tributaire du maintien ou du renouvellement des concours à court terme consentis par ses partenaires financiers.

Certains candidats se sont limités à l'examen d'une gestion visant une trésorerie équilibrée en évoquant éventuellement quelques outils comme le budget de trésorerie, ou des modalités de financement ou de placement du solde de trésorerie.

Or il convenait de conduire une réflexion sur la place de la notion de trésorerie dans la gestion comptable et financière, sur la formation des flux de trésorerie à partir des flux de fonds ainsi que sur leur anticipation ; pour en déduire les éléments à transposer dans le cadre d'un enseignement dans une section de STS CGO.

#### ASPECTS SCIENTIFIQUES

---

Les différents points suivants pouvaient être développés :

- La distinction entre flux de fonds et flux de trésorerie et leur traduction dans le modèle comptable et financier ; entre solvabilité et liquidité, entre objectif de rentabilité (fondé sur l'excédent monétaire potentiel) et gestion des flux de trésorerie effectifs. Des indicateurs comme l'ETE (excédent de trésorerie d'exploitation) ou l'ETG (excédent de trésorerie globale) pouvaient être mobilisés.
- La relation fondamentale de trésorerie ( $TN = FR - BFR$ ) permet d'apprécier dans quelle mesure le développement de l'entreprise s'effectue dans des conditions de sécurité et d'indépendance financière satisfaisante, une trésorerie nette positive étant généralement le signe d'une bonne adéquation entre les ressources financières permanentes de l'entreprise et les besoins de financement générés par son activité. En revanche une trésorerie structurellement négative appelle des mesures concrètes de correction, sauf si l'entreprise est en mesure d'obtenir le financement d'une partie de son BFR par ses fournisseurs.
- Les plans de financement et les budgets de trésorerie. Les premiers identifient les besoins à financer et les ressources que l'entreprise peut mobiliser : capacité d'autofinancement, cessions d'actifs ou prélèvement sur le fonds de roulement. Ils permettent de vérifier la cohérence des projets et d'anticiper les éventuels besoins de financement additionnels (augmentation de capital, subvention, emprunt) et de les négocier auprès des financeurs. Les seconds permettent un ajustement fin des flux de liquidité.

- La procédure budgétaire. Elle est l'occasion de démontrer que la trésorerie résulte des différents choix de gestion effectués au niveau de l'entreprise.
- Le tableau des flux de trésorerie qui détaille la variation de la trésorerie d'une entreprise pendant une période donnée, en classant les flux de liquidités selon trois cycles : activité ordinaire, investissement et financement. Il permet d'apprécier le risque d'illiquidité ou d'insolvabilité et de retracer les mouvements de capitaux. Il donne des informations sur les modalités de financement du développement de l'entreprise (autofinancement ou ressources externes) ou sur les politiques de désendettement. Il est également utile en gestion prévisionnelle pour évaluer l'impact de certaines décisions opérationnelles ou stratégiques sur l'équilibre à court ou moyen terme.
- La gestion du solde de trésorerie et des risques associés (risque de taux et risque de change).
- Les références théoriques. Bien qu'elles soient peu nombreuses en la matière, il était possible toutefois de rappeler les travaux qui visent à expliquer pourquoi les grandes entreprises se détournent de l'objectif de trésorerie à zéro et conservent d'importantes réserves de liquidités (théorie de l'arbitrage de Tobin, du financement hiérarchique de Myers et Majluf ou encore du free cash-flow de Jansen...).

### LA TRANSPPOSITION DIDACTIQUE

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

Selon le Robert, transposer consiste à « faire changer de forme ou de contenu en faisant passer dans un autre domaine ».

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

Un premier travail institutionnel de transposition a produit des référentiels dans lesquels doit s'inscrire la réflexion de l'enseignant. Ils fournissent des indications précieuses quant aux objectifs cognitifs, aux bornages des savoirs à transmettre et aux compétences à développer. Ils peuvent également offrir des pistes méthodologiques. Ils doivent être exploités en tenant compte de l'évolution des contenus scientifiques et empiriques du champ disciplinaire.

Le candidat doit donc partir d'un inventaire raisonné des savoirs scientifiques et pratiques en relation avec le sujet (exposés ci-dessus) pour les questionner, les mettre en perspective, les évaluer puis les reconstruire en s'appuyant sur le référentiel des BTS CGO ; ce qui peut nécessiter éventuellement de les redéfinir et/ou d'opérer des simplifications, sans cependant les dénaturer.

La prise en compte des représentations des élèves, de la manière dont ils construisent leurs connaissances, des obstacles cognitifs (par exemple, les confusions entre résultat, trésorerie, rentabilité, liquidité, solvabilité...), doit lui permettre ensuite d'élaborer sa stratégie pédagogique, de

choisir et de délimiter les contenus à enseigner et de sélectionner les méthodes et les pratiques à mettre en œuvre, (progression, démarche, supports, évaluation, remédiation, etc.).

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

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

Ce travail est le complément de la réflexion sur les aspects scientifiques. Le candidat qui en ferait l'économie ou qui le bâclerait aurait très peu de chance d'obtenir la moyenne. Réciproquement, il perdrait une grande partie de son intérêt s'il ne s'appuyait pas sur une réflexion approfondie sur les savoirs, le choix des objectifs cognitifs et des contenus à transmettre.

## COMMENTAIRES DU JURY

---

### SUR LE FOND

---

La majorité des candidats ont présenté différentes notions ou outils relevant de la gestion de trésorerie, mais sans les approfondir et encore moins les questionner. Si certains ont confronté les objectifs de trésorerie aux conséquences juridiques de la cessation de paiement, très peu ont convoqué la théorie économique et financière et conduit une réflexion sur la transformation de la valeur en monnaie, ou sur les différents horizons temporels conduisant à raisonner soit en flux de fonds (pour l'établissement annuel de la situation patrimoniale, par exemple) soit en flux de liquidité (pour la gestion de la trésorerie quotidienne ou les choix d'investissement...).

Très peu ont réellement explicité leur transposition didactique et leurs choix pédagogiques, ce qui n'a pas permis de distinguer ce qui relève d'une difficulté à exprimer une réflexion implicite, souvent intuitive mais réelle, de l'application de routines pédagogiques sans véritable travail en amont. Il en a été de même pour les supports de formation ou d'évaluation proposés.

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

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

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

Sur l'ensemble, trois écueils étaient à éviter :

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

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

Seule une minorité de candidats a développé une réflexion structurée, convaincante, étayée par des références pertinentes au regard de la problématique énoncée, à partir de laquelle ils ont pu élaborer une transposition didactique efficace.

#### **SUR LA FORME**

---

Au niveau de la forme, le jury note que la majorité des copies répond aux règles élémentaires de la composition structurée : une introduction avec énoncé de la problématique, un plan et une conclusion. Néanmoins, les candidats négligent parfois l'orthographe : trop de fautes sont relevées dans les compositions.

L'analyse des termes essentiels du sujet est absolument indispensable, elle conduit à des définitions précises et synthétiques permettant de délimiter le sujet et de poser la problématique retenue.

Certaines copies étaient rédigées sans plan véritable, les candidats ayant hésité entre une composition structurée sur les savoirs fondamentaux et la présentation d'une séquence pédagogique. Le plan catalogue est à éviter. Sans doute par manque de temps, certains candidats ont rendu un travail très déséquilibré ou comportant une liste hâtive de notions ou des éléments de plan détaillé, ce qui est inadmissible, la gestion du temps étant une compétence essentielle.

#### **CONSEILS AUX CANDIDATS**

---

##### **PRÉPARATION AU TRAITEMENT DU SUJET**

---

Au-delà des connaissances techniques supposées maîtrisées par des professeurs expérimentés, les principales théories comptables et financières doivent être assimilées afin d'alimenter la réflexion sur les outils et les concepts et sur les enjeux théoriques, économiques et sociaux sous-jacents.

La lecture d'articles et d'ouvrages académiques est indispensable. La seule consultation de manuels de l'enseignement supérieur est insuffisante.

La réflexion sur la didactique des disciplines enseignées doit constituer une préoccupation majeure que la consultation d'ouvrages et/ou d'articles d'épistémologie et de sciences de l'éducation permet de structurer et d'enrichir.

## **BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE**

---

- *Ouvrages de fond de niveaux master et DSCG relatifs aux différents champs de la gestion comptable et financière (comptabilité financière, fiscalité, comptabilité et contrôle de gestion, finance d'entreprise et finance de marché, mathématiques appliquées à la gestion).*
- *Encyclopédie de gestion (dir. Y. Simon, P. Joffre). Economica, 1997.*
- *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit (dir. B. Colasse). Economica, 2000.*
- *Revue de recherche, telles que « Comptabilité, Contrôle, Audit » de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), « Finance, Contrôle, Stratégie », « La Revue Française de Gestion », « Gérer et Comprendre »...*
- *Revue à caractère plus « professionnel » : « La Revue Française de Comptabilité », « La Revue Fiduciaire Comptable », « La Revue du Financier », « Option Finance », « Échanges » de l'Association des Directeurs financiers et des Contrôleurs de gestion (ADFCG)...*

## OPTION C : MARKETING

### **Sujet : Information, fidélisation et fidélité**

Aujourd'hui, la fidélisation est devenue l'un des axes privilégiés des stratégies d'entreprise, que ce soit en « Business-to-Business » ou en « Business-to-Consumer ». Ce mouvement est facilité par l'usage des technologies de l'information et de la communication dans l'analyse des données comme dans leur exploitation. À l'inverse, il impose de repenser le système d'information marketing car les possibilités offertes par les progrès technologiques ne doivent pas occulter la question centrale, qui reste celle de la fidélité du client, de l'intérêt qu'elle peut représenter pour l'entreprise, de sa mesure, et de sa modélisation.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS commerciale de votre choix.

Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, une proposition argumentée de transposition didactique, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

### **ANALYSE DE SUJET**

---

#### **GÉNÉRALITÉS**

---

La nouvelle formulation du sujet, mêlant clairement théorie, didactique et pédagogie a pour objectif d'inciter les candidats à lier plus étroitement ces trois éléments dans leur développement. La plupart d'entre eux présentaient en effet jusqu'à présent deux parties complètement déconnectées, sans rapport apparent, le plus souvent au détriment de la partie didactique et pédagogique qui constitue pourtant l'une des spécificités de ce concours interne de recrutement et lui donne toute sa cohérence.

Au total, la démarche proposée comporte trois étapes :

1 – l'inventaire du socle de connaissances sur les concepts, auteurs et pratiques d'entreprises concernant le thème ainsi que la réflexion sur les problématiques actuelles posées par ce thème. C'est la largeur, la profondeur, et l'actualisation de ce socle de connaissances qui permet à l'enseignant de l'adapter et de la contextualiser à un enseignement. Cette partie d'inventaire correspond à l'ancienne dissertation théorique sur le thème.

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

3 – La mise en œuvre pédagogique, à savoir la mise en scène du thème face à une classe avec en toile de fond la question permanente de rechercher la meilleure façon d'interpeller, d'illustrer, d'enseigner ou de faire appliquer en choisissant parmi l'ensemble des possibilités offertes à un enseignant.

Cela suppose de faire des choix. Le jury, en l'occurrence, s'attache moins aux résultats proposés par le candidat qu'à la réflexion qu'il montre. Il n'y a pas de solution parfaite mais un ensemble de possibles entre lesquels le candidat doit arbitrer de manière intelligible. La commission ne proposera donc pas de corrigé mais uniquement des pistes de réflexion.

## Introduction

La formulation du sujet est le point de départ du candidat pour organiser ses propositions.

On attend d'abord qu'il contextualise le sujet en réfléchissant aux différents enjeux qu'il peut soulever, à son intérêt et à son actualité eu égard aux pratiques d'entreprise, aux apports scientifiques mais également au le contexte didactique proposé. On attend également qu'il définisse précisément les termes du sujet, en évoquant, les cas échéant, les différentes acceptions possibles et en les discutant. Cette réflexion introductive doit lui permettre enfin de justifier la problématique qu'il décide de traiter, tant sur le plan cognitif que sur les aspects pédagogiques.

Dans le cas présent, la juxtaposition des 3 termes et le préambule au sujet, invitent à examiner les relations réciproques entre information, fidélité et fidélisation. Par exemple :

- La surabondance d'information est-elle un frein ou un levier pour les politiques de fidélisation des entreprises ?
- La fidélité est-elle un objectif toujours tenable et rentable pour l'entreprise, compte tenu du flux d'informations, de sa richesse et du comportement plus volatile des consommateurs ?
- Une politique de fidélisation limitée à la gestion de l'information et à des actions de communication peut-elle durablement susciter la fidélité ?

## INVENTAIRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL

---

Dans cette première partie, le candidat doit démontrer qu'il est capable de réfléchir sur les liens, les associations théoriques et pratiques entre les différents termes du sujet. Il n'est pas exigé qu'il traite toutes les pistes mais il est attendu qu'il démontre qu'il s'est approprié les concepts et qu'il sait les articuler les uns avec les autres.

Le thème de réflexion proposé cette année est au cœur des problématiques actuelles du marketing. Les entreprises ont largement investi dans les nouvelles technologies de l'information pour développer une connaissance plus fine et systématique des clients et évoluer vers une logique d'individualisation croissante de la relation.

D'un côté, pour bénéficier d'une plus grande fidélité, elles assaillent le consommateur d'un déferlement d'informations. Mais, de plus en plus sollicité mais également mieux informé, ce dernier risque d'aller au plus offrant plutôt que de rester fidèle.

D'un autre côté, l'explosion des technologies permet au consommateur de se réapproprier l'information et de la diffuser de manière totalement individuelle et anarchique sur les mêmes réseaux que l'entreprise, la confrontant ainsi à un bouillonnement d'informations difficilement traitables ou contrôlables. Mieux connaître le consommateur, mieux le contrôler et mieux l'influencer a un coût qui devient croissant et la problématique de la fidélité rencontre ainsi celle de la valeur du client.

- Contexte
  - Un développement des usages des TIC pour les consommateurs : évolution technologique (Smartphones, géo localisation et usages mobiles), évolution de l'utilisation au niveau quantitatif (taux d'équipement multimédia, abonnement internet, démocratisation, plus de femmes, plus de seniors, plus de CSP-) et qualitatif (blogs, réseaux, évaluations, forums, etc.) ;
  - ... qui offrent de nouvelles possibilités aux entreprises pour présenter l'offre ( interactive, mobilité, BAO viral), créer et innover (co-crédation de produits, par exemple le site eyeka.com), gérer des bases de données puissantes, suivre géographiquement le consommateur (marketing mobile, géo localisation...) dans son comportement multi-canal , cibler plus précisément en utilisant des critères comportementaux, développer le SOcial LOcal MObile (association de la géo localisation, de l'usage des réseaux sociaux et nouveaux usages liés au mobile) ;
  - ...au regard d'un nouveau consommateur moins fidèle, plus volatile, conscient de la largeur extraordinaire de l'offre (sans frontière géographique ni temporelle), qui confronte la concurrence en « one click away » avec les comparateurs d'offre et de prix, qui prend la parole, qui devient conso-battant (Web2.0, influence des avis des internautes, forums, boycott organisé) et qui est à la recherche de variété et d'expérience ;

- La fidélité

Les théories traditionnelles du marketing des produits de grande consommation ont longtemps adopté une vision réductrice de la fidélité : la satisfaction générée par l'achat d'un produit et qui entraîne son réachat.

Mais, pour la plupart des auteurs, la fidélité doit aujourd'hui être appréhendée dans un cadre relationnel beaucoup plus riche. Dans la recherche marketing, trois conceptions de la fidélité ont émergé (Lichté et Plichon, 2008) :

- Dans une perspective comportementale, un consommateur fidèle est celui qui achète régulièrement la même marque. La fidélité se mesure alors par des indicateurs tels que le taux de nourriture.
- Dans une perspective attitudinale, le consommateur est fidèle quand il développe une attitude envers la marque favorable. On mesure alors l'intention de réachat pour mesurer la fidélité.
- Certains auteurs ont mis à jour les limites de ces deux conceptions et ont proposé une approche bidimensionnelle, ou composite, qui allie comportement et attitude : « pour qu'il y ait fidélité, le comportement de réachat d'une marque doit être accompagné d'une attitude favorable à son égard » (Lichté et Plichon, 2008, p122).

Cette conception bidimensionnelle de la fidélité est présentée dans le tableau ci-dessous (Dick et Basu ; 1994) :

|                   |        |                    |                  |
|-------------------|--------|--------------------|------------------|
|                   |        | Achats répétés     |                  |
|                   |        | Elevé              | Faible           |
| Attitude relative | Elevé  | Fidélité véritable | Fidélité latente |
|                   | Faible | Fausse fidélité    | Infidélité       |

Pour appréhender la véritable fidélité, les travaux se sont focalisés sur les notions de stabilité (ou persistance) et de résistance dans la fidélité. La définition d'Oliver (1997) souligne ces deux notions : « La fidélité peut être définie comme un engagement profond d'acheter à nouveau le produit ou service qu'il (le consommateur) préfère, de manière cohérente dans le futur, en dépit des influences situationnelles et des effets marketing qui peuvent induire un changement de marque ».

- La fidélisation

A la lumière de cette définition et puisque la fidélisation correspond au processus visant à développer la fidélité, les différentes options envisageables par les entreprises doivent être appréhendées d'un œil nouveau :

- L'option de l'enfermement (l'entreprise « enferme » son client contractuellement) ne saurait correspondre à un véritable renforcement de l'efficacité. Un client n'est pas fidèle parce qu'il est contractuellement engagé, même pour une longue période avec un opérateur de téléphonie mobile par exemple.
- L'activation de la fidélité par des programmes de fidélisation (cartes de fidélité des distributeurs, des compagnies aériennes, etc.) qui fonctionnent selon des mécanismes de récompense ou de reconnaissance, n'est efficace que si une relation se construit avec la marque, basée sur l'affect. Le client peut instrumentalement vider la tirelire d'une carte de fidélité sans avoir une attitude favorable à l'égard du distributeur ou de la marque. Des consommateurs experts (market mavens) analysent par exemple précisément les prospectus de différentes enseignes pour optimiser les montants cumulés sur leur carte, s'orientant vers l'une ou vers l'autre au gré des avantages proposés.
- La satisfaction : la chaîne relationnelle d'Aurier, Bénavent et N'Goala (2001) dans laquelle la qualité perçue accroît la valeur perçue, qui entraîne elle-même la satisfaction, la confiance et l'attachement ; Ce sont les déterminants sur le long terme de la fidélité.

La fidélisation ne doit ainsi pas seulement être destinée à générer une fidélité comportementale mais doit être conçue dans l'idée de nourrir un lien partenarial avec le consommateur et ce malgré des contacts de plus en plus médiatisés par la technologie.

- L'information

Pour l'entreprise, l'information est une donnée à double sens. En tant que ressource, elle est collectée, interprétée et utilisée dans un objectif décisionnel. En tant qu'élément communiqué, l'information est transmise, de l'entreprise aux consommateurs, sous diverses formes et prend toute sa valeur en devenant une unité de signification. L'information a ceci de spécifique qu'elle est à la fois un contenu et un processus, une donnée objective et un sens toujours interprété, un input et un output.

L'information est une ressource clef, qui sert de base aux décisions. On peut citer notamment :

- Les informations primaires et secondaires des études obtenues par des études qualitatives ou quantitatives ;
- Les informations « classiques » de la GRC du type données socio-éco et comportementales et scorings ;
- Des informations diffusées par les consommateurs eux-mêmes sur les comparateurs, les blogs et forums et les réseaux sociaux ;
- Les données comportementales individuelles liées aux nouveaux usages TIC (géo-localisation, « traces » sur internet, cookies) ;

Dans un contexte en mouvance, irrigué par des technologies toujours plus performantes et une concurrence exacerbée, l'information est source d'avantages concurrentiels. L'entreprise doit l'intégrer dans un Système d'Information Marketing performant tout en tenant compte du respect de la vie privée des consommateurs et du dispositif légal.

L'information diffusée ensuite, quelle que soit sa forme, peut exercer des effets ambigus qu'il convient de mieux comprendre. Il est, en effet, important de proposer une offre où la combinaison des variables du mix donnera le meilleur résultat au niveau des ventes et de la rentabilité.

Du côté du consommateur, l'explosion d'internet et des réseaux donne à tout un chacun la possibilité de bénéficier de sources d'information riches et variées, mais aussi d'une audience considérable lorsqu'il souhaite s'exprimer sur l'entreprise. Cette dernière est souvent partielle et n'est pas contrôlée par un dispositif légal ou une déontologie. Pourtant, le consommateur, dans sa recherche d'information accorde plus de confiance à ces sources non institutionnelles tant il se méfie de la communication de l'entreprise. Un des enjeux actuels de la communication est d'arriver à contrôler cet espace de liberté.

- Proposition de plan

L'ensemble de ces réflexions se doit d'être articulé. Parmi les nombreux plans possibles, on aurait pu aborder la problématique en trois thèmes :

I - L'information, au cœur des stratégies de fidélisation d'entreprise

- pour mieux connaître le client
- pour créer une relation avec lui

II - la fidélité, une réalité difficile à maîtriser

- les facteurs de la fidélité
- l'évolution des comportements
- la prise en compte de la rentabilité
- 

III - l'information, un élément insuffisant de la fidélité

- parce que la connaissance du client n'est jamais parfaite
- parce que la fidélité ne dépend pas que de l'information
- par ce que le consommateur se réapproprie l'information

Conclusion : si l'information reste centrale dans une stratégie de fidélisation, elle ne peut être le seul facteur du développement d'une fidélité qui repose fondamentalement sur la satisfaction.

#### RÉFLEXION DIDACTIQUE

---

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

Les questions à envisager peuvent être les suivantes :

- Le choix de la section : il doit être justifié en fonction des attendus de la formation et de sa philosophie globale explicitée dans le référentiel des activités professionnelles. En l'occurrence, le sujet orientait clairement le candidat sur une section de BTS. Les deux BTS Management des Unités Commerciales et Négociation et Relation Clients constituaient des solutions possibles, la fidélisation étant un des attendus de chacune des formations, plutôt dans une optique B to C pour l'un et plutôt dans une optique B to B pour l'autre. D'autres BTS étaient acceptables, comme par exemple, le BTS Communication ou le BTS Technico-commercial.

- L'identification des enseignements concernés par le thème : il doit tenir compte de la répartition des compétences et des savoirs associés entre les matières ainsi que de la définition et des modalités des épreuves de certification. Cela suppose une bonne connaissance de l'architecture des formations et des contenus, des compétences et des limites de chaque enseignement d'Économie et Gestion.

En BTS Management des Unités Commerciales par exemple, on retrouve la problématique de fidélisation à la fois en Gestion de la Relation Commerciale pour ce qui est du comportement du consommateur et des actions de fidélisation en unité commerciale, un enseignement essentiellement de première année, mais également en Développement de l'Unité Commerciale (enseignement de deuxième année essentiellement) sous l'angle du développement de la clientèle et de la fidélisation au réseau. Par ailleurs, les aspects technologiques sont abordés en Informatique Commerciale. Ce thème peut enfin être tout à fait intéressant pour un travail sur l'épreuve ACRC.

En BTS Négociation et Relation Clients, le thème concerne également trois enseignements. De manière centrale, l'enseignement de Gestion de Clientèles dans lequel on aborde l'analyse de la clientèle, la notion de valeur clients, les modalités d'approche de la clientèle ainsi que les aspects pratiques concernant les technologies de l'information, l'enseignement de Relation Clients qui est centrée sur la communication en direction de la clientèle, mais aussi l'enseignement de Gestion de projets qui permet à l'étudiant de mettre en pratique ses connaissances dans le cadre de ses stages en entreprise.

- Le choix justifié du ou des enseignements qui serviront de base à la transposition : Le jury s'attend à ce que le thème soit traité dans la ou les disciplines les plus adaptées. En BTS Management des Unités Commerciales, par exemple, on pourrait plutôt s'attendre à un choix en Gestion de la Relation Commerciale. En BTS Négociation et Relation Clients, le choix de la Gestion de Clientèles semble s'imposer. Quoi qu'il en soit, c'est plus la pertinence de la réflexion que le choix lui-même qui est évalué.
- La mobilisation de l'équipe et l'identification des transversalités : Quel que soit le choix du candidat, il ne peut pas faire abstraction du reste de l'équipe pédagogique. Il y a nécessairement des transversalités, avec les autres enseignements professionnels et avec les enseignements généraux comme le management des entreprises, l'économie ou le droit. Par ailleurs, la prise en compte des modalités de certification impose le plus souvent d'envisager la collaboration de l'équipe pédagogique. Le candidat devra donc être attentif à baliser de manière cohérente le thème sur l'ensemble de la formation reçue par l'étudiant. Par exemple, en BTS Management des Unités Commerciales, on peut notamment envisager une collaboration avec les enseignants de droit, d'Informatique commerciale et de Communication.
- La délimitation des objectifs cognitifs et méthodologiques de la séquence : Ce travail doit être justifié en fonction notamment des spécificités du diplôme préparé, des compétences à acquérir, des méthodologies à maîtriser et du niveau de connaissances requis (savoirs associés). Ces éléments figurent dans le référentiel. A titre d'exemple, en BTS Management des Unités Commerciales, on aurait pu proposer une séquence centrée sur le comportement du consommateur (S 422) et les notions de fidélité et de fidélisation. D'autres options étaient possibles dans le thème proposé.

- L'insertion de la séquence dans la progression générale de l'ensemble des enseignements : les choix s'opèrent en fonction notamment des prérequis. Il suppose un cadrage de ces prérequis avec le reste de l'équipe pédagogique et la définition des activités à prévoir pour que les étudiants préparent la séquence ainsi que celle des prolongements attendus.
- Le positionnement de la séquence dans le temps en tenant compte notamment des horaires et modalités de formation (classe entière, demi-groupes, postes informatiques, etc.).

### Construction pédagogique

Là encore, il n'y a pas de plan imposé. Mais il importe que les candidats aient à l'esprit la nécessité de construire une argumentation et de justifier leurs choix pédagogiques. Ils pouvaient se poser un certain nombre de questions dont la liste suivante n'est pas exhaustive. Elles concernent :

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

## COMMENTAIRES DU JURY

---

### SUR LE FOND

---

Globalement, l'écart type de la distribution des notes est assez important. On peut y lire deux courbes de Gauss, l'une centrée sur 11 et l'autre centrée sur 6. La première correspond à des candidats qui se sont préparés, savent qu'il faut connaître les concepts, citer des auteurs et mettre les notions en perspective. Ils connaissent les référentiels et l'articulation des formations. Certaines notes sont au-dessus de 14/20. L'autre population, plus nombreuse ne dispose pas du niveau de préparation requis et quelques candidats semblent être juste venus « pour voir ».

Sur la partie théorique, une majorité de candidats abordent essentiellement le lien entre fidélisation et système d'information mercatique, en occultant la notion de fidélité.

Les nouvelles pratiques liant TIC et SIM sont assez peu connues des candidats (quelques copies abordant, par exemple, les informations liées à la géo localisation des consommateurs par leur portable) et les connaissances sur la fidélité sont légères. La fidélisation, en revanche, est globalement mieux connue ainsi que le comportement du consommateur.

La plus grosse difficulté rencontrée par les candidats est celle de la structuration de leur développement. Entre les trois éléments : fidélité, fidélisation et information, une multitude de plans était possible et assez rares sont les copies qui ont réussi à développer une argumentation suivant un fil conducteur adapté répondant à une problématique pertinente.

Concernant la partie pédagogique, c'est sans aucun doute la transposition didactique qui pose le plus de problèmes aux candidats. Un travail doit être fait dans cette direction. Les référentiels et les modalités de certification sont peu connus et on aboutit très souvent à des propositions « virtuelles » sans réel rapport avec un enseignement au sein d'une formation. Certains candidats ont même proposé une transposition en terminale, contrairement à ce qui était stipulé dans le sujet.

Par ailleurs, les propositions didactiques ne sont pas toujours très cohérentes entre les objectifs, les moyens développés et les modes d'évaluation.

Si la partie pédagogique est souvent longuement développée, voire même minutieusement détaillée à l'intérieur d'un tableau, les solutions sont rarement justifiées.

Les propositions restent souvent très conformistes, du type « textes questions, réponses, synthèse » et pas toujours adaptées au niveau BTS. Le jury déplore à ce titre un certain manque de créativité pédagogique des candidats.

On a parfois l'impression que des propositions ont été préparées à l'avance et qu'elles sont placées dans la copie, indépendamment du sujet posé, comme par exemple une simulation d'entretien de vente ou un TD de fusion publipostage en informatique sans aucun lien avec le sujet.

Enfin, le sujet demandait un support de formation et un support d'évaluation. De nombreuses copies envisagent un support mais il reste souvent à l'état déclaratif.

#### SUR LA FORME

---

Il semblerait que bon nombre de candidats aient été perturbés par la nouvelle formulation du sujet au point de limiter leur production à la construction d'une séquence de cours ou à produire des contenus sans structure apparente, ignorant par là même la problématique posée par le sujet. D'autres ont rendu une copie structurée en deux parties comme dans l'ancien format.

Quelques candidats ont toutefois essayé de regrouper la totalité de leur développement sous une même introduction et avec une unique conclusion. Cette option semble pertinente.

Un petit nombre de copies restent illisibles ou sont peu soignées, ce qui rend leur compréhension difficile. Cependant le jury note une amélioration générale dans la forme des copies.

Au-delà de problèmes d'orthographe, on notera des difficultés d'expression dans de nombreuses copies, même si la qualité orthographique et grammaticale a progressé. De ce point de vue le non respect des règles de base en matière de grammaire et d'orthographe ne saurait être accepté de la part de candidats à l'agrégation.

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

#### CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Le jury souhaite rappeler une nouvelle fois aux candidats que le traitement de l'épreuve repose sur la présentation d'une réflexion personnelle et structurée, s'appuyant sur les savoirs universitaires, les pratiques *marketing* des organisations et la maîtrise des référentiels et modalités pédagogiques.

Le titulaire de l'agrégation a vocation à enseigner en section de BTS. Il doit donc disposer du niveau de connaissances théoriques et méthodologiques suffisant pour enseigner dans cette section, c'est-

à-dire un niveau supérieur à celui du diplôme afin de disposer du recul nécessaire. Enseignant en filière professionnelle, il doit également connaître parfaitement la réalité du marketing dans la pratique des entreprises. Enfin, au-delà de l'écriture des programmes, qui est forcément datée, son niveau de connaissance doit être en permanence actualisé afin de correspondre à la réalité du moment.

Il doit par ailleurs être capable de contextualiser le sujet, de le circonscrire, d'en définir les termes, de poser une problématique et d'énoncer un plan. Il doit savoir également proposer des exemples qui prennent une part entière dans la démonstration, sans en faire l'unique objet de connaissance, les exemples pouvant illustrer un concept, une théorie, mais pas s'y substituer.

Au niveau didactique, il doit pouvoir démontrer sa capacité à transposer un contenu scientifique dans une classe donnée en maîtrisant les objectifs généraux, les contenus et l'architecture des BTS commerciaux (NRC, MUC, CI, CE, TC), la répartition des savoirs et des compétences entre les enseignements, l'organisation de ces enseignements ainsi que les modalités et pratiques de certification.

Sur le plan pédagogique, on n'attend pas du candidat qu'il développe avec précision toutes les étapes d'une leçon (questions posées, réponses possibles, trace écrite, couleur pour souligner les informations dans un document, etc.). Une planification indicative suffit. En revanche on attend qu'il propose des méthodes pédagogiques cohérentes avec le niveau d'enseignement et le caractère professionnel des formations, qu'il en identifie clairement l'intérêt et les contraintes et qu'il justifie clairement ses choix au regard des objectifs fixés et qu'il organise sa séquence.

Enfin, il doit être capable de conduire une classe à ce niveau en restant vigilant à l'implication, à la réflexion et à l'action de l'étudiant, en relation avec les objectifs pédagogiques d'acquisition, de consolidation ou de mobilisation de compétences ou de connaissances.

#### **BIBLIOGRAPHIE SUR LE THÈME PROPOSÉ :**

---

*Aurier P., Bénavent C. et N'Goala G. (2001), « Validité discriminante et prédictive des composantes de la relation à la marque », Congrès de l'Association Française du Marketing.*

*Bozzo C., Merunka D. et Moulins J.-L. (2003), « Fidélité et comportement d'achat : ne pas se fier aux apparences », Décisions Marketing, 32, 09-1.*

*Crié D. (1996), « Rétention de clientèle et fidélité des clients », Décisions Marketing, 7, 25-30.*

*Des Garets V., Lamarque E. et Plichon V. (2003), « Relation entreprises –clients : de la fidélité à la dépendance », Revue Française de Gestion, 29, 144, 23-42.*

*Frisou J. (2005), « Une approche tendancielle du comportement de fidélité : du concept à sa mesure », Recherche et Applications et Marketing, 20, 2, pp. 105-125*

*Jourdan P. et François L. (2011), A nouveaux consommateurs, nouveau marketing – Zoom sur le consommateur battant, Dunod.*

*Lichtlé M.-C. et Plichon V. (2008), « Mieux comprendre la fidélité des consommateurs », Recherche et Applications et Marketing, 23, 4, pp. 121-141.*

*Meyer-Warden L et Bénavent C. (2003), « Les cartes de fidélité comme outils de segmentation et de ciblage. Le cas d'une enseigne de distribution », Décisions Marketing, 32, 19 – 30.*

## OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

### Sujet : Système d'information et externalisation

Les directeurs de systèmes d'information, confrontés à une pression très forte du marché et de leur direction générale, cherchent à réduire les coûts sans sacrifier ni la qualité ni le niveau de service. Si l'externalisation de tout ou partie des activités « système d'information » n'est pas nouvelle, elle se diversifie et se complexifie aujourd'hui à partir de trois dimensions essentielles : la nature des activités externalisées, le cadre temporel et la réversibilité et, enfin, l'espace dans lequel s'inscrit l'externalisation. L'externalisation de la gestion et de l'exploitation du système d'information à un prestataire informatique est de plus en plus souvent choisie pour rationaliser les investissements mais aussi pour aligner le système d'information sur les processus métiers et améliorer ses performances.

À partir du sujet proposé, vous présenterez une composition structurée mettant en valeur votre réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS services informatiques aux organisations.

Votre proposition comportera une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, une proposition argumentée de transposition didactique, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation. Vous justifierez clairement vos choix.

#### ANALYSE STATISTIQUE

26 copies ont été corrigées, dont deux copies blanches. A l'exception de ces dernières, la moyenne s'établit à 7,83/ 20 pour un écart-type de 5,65. Plus précisément :

- le premier groupe est composé de 10 copies dont les notes s'échelonnent de 1 à 5 sur 20 ; elles sont très incomplètes, bien souvent hors sujet, ou n'exposent que quelques connaissances très superficielles avec peu ou pas de transposition didactique ;
- un deuxième groupe de 8 copies, notées de 6 à 8 parvient à traiter une partie du sujet mais les thèmes abordés sont survolés et la transposition didactique est soit peu développée soit il est difficile d'en évaluer la faisabilité ;
- 2 copies sont notées à 15 car elles présentent une composition clairement structurée et argumentée avec une transposition didactique pertinente mais qui gagnerait à être plus explicitée ;
- Le jury a particulièrement apprécié la lecture de 4 copies de très bonne qualité, notées de 17 à 18 qui ont bien compris la nouvelle forme du sujet en proposant une argumentation bien structurée couvrant les différents aspects du sujet en articulation avec des propositions de traitement didactique et pédagogique relativement complet et réalisable.

#### ATTENTES DU JURY SUR LE SUJET

Le sujet demandait aux candidats d'expliquer les différentes dimensions de l'externalisation des systèmes d'information (la nature des activités externalisées, le cadre temporel et la réversibilité, l'espace dans lequel s'inscrit l'externalisation) et de discuter des enjeux stratégiques de ce choix dans une perspective d'alignement stratégique et de performance de l'organisation.

Ces points devaient appuyer une réflexion didactique et pédagogique dans le cadre d'un enseignement destiné à des étudiants d'une STS services informatiques aux organisations (SIO).

Aussi, le jury attendait un plan capable de servir une telle argumentation et une explicitation des objectifs cognitifs et méthodologiques envisagés, ainsi qu'une proposition argumentée de transposition didactique, un exemple de support de formation et un exemple de support d'évaluation.

Au vu de la nouvelle forme du sujet, il n'était plus question de faire l'impasse sur le traitement didactique et pédagogique du sujet. Bien au contraire le jury attendait un traitement équilibré des questionnements théoriques liés à l'externalisation du SI et à la façon dont ces points pouvaient être abordés pédagogiquement en accord avec le référentiel du BTS SIO.

Différentes articulations étaient acceptables, mais quelle que soit la forme d'articulation choisie le jury attendait :

- que le thème et le questionnement théorique associé soit traité de façon non superficielle (ex : définitions, références théoriques, exemples concrets, illustrations)
- qu'un traitement didactique soit proposé, à savoir, par exemple (attention : liste non exhaustive) :
  - o En quoi ce sujet s'articule avec le référentiel proposé par le sujet (BTS SIO) ?
  - o Quels sont les points abordables avec les étudiants et à quel niveau du référentiel de BTS ?
  - o Quels contenus proposer pour ces différents points ?
- Qu'une mise en œuvre concrète soit proposée, présentant par exemple (attention : liste non exhaustive) :
  - o Objectifs, prérequis, compétences visées, description et contenu de la séance, nombre d'heures, supports utilisés, mode d'évaluation et support d'évaluation, sources des ressources utilisées (livres, études de cas, vidéo, etc.)
  - o Éléments de démarche pédagogique (équipes/individuel, séquences/projet, démarche choisie de l'interaction connaissances/élèves/enseignant)

Concernant les notions clés associées au thème proposé, nous attendions que le candidat aborde les points suivants :

- Une définition de l'externalisation des systèmes d'information, des typologies existantes (*offshore*, *nearshore*, etc.) et des formes classiques de l'infogérance (de fonction, de processus, Tierce Maintenance Applicative, etc.) (voir Fimbel 2003 et Geyer 2007), mais aussi des nouvelles formes d'externalisation liées au *cloud computing* (Lacity et Willcocks 2012).

- Une réflexion sur le choix du recours à l'externalisation en relation avec l'alignement stratégique du SI et la recherche de performance (Henderson et Venkatraman 1992, Delmond 1998) :
  - o Quels enjeux pour l'entreprise (optimisation financière, recentrage sur le métier, source de nouvelles potentialités d'usage des TIC, etc.) ?
  - o Comment choisir quoi externaliser ? Une réflexion autour d'une vue processus métier de l'entreprise et de la reconfiguration des processus au crible de la chaîne de la valeur pouvait être menées.
- L'externalisation induit la mise en œuvre d'une relation client/fournisseur qu'il convient de maîtriser :
  - o Choix du fournisseur ;
  - o Problématique de l'inégalité d'expertise entre le client et le fournisseur ;
  - o Pouvoir de négociation et risques liés à l'externalisation (perte de pouvoir du SI, perte de compétences internes, dépendance du fournisseur, etc.).
- La place importante du contrat dans la maîtrise des risques liés à un projet d'externalisation (Fimbel 2003) :
  - o Qualité du cahier des charges ;
  - o Précision des clauses contractuelles ;
  - o Gestion de la réversibilité du contrat ;
  - o Mise en œuvre d'un Plan d'assurance qualité pour encadrer la relation MOE /MOA ;
  - o Recours à une assistance à la MOA pour la rédaction du contrat.
- Éléments complémentaires de maîtrise des risques liés à un projet d'externalisation (Fimbel 2003) :
  - o Gestion des compétences internes ;
  - o Gestion du changement inhérent à l'arrivée de personnels extérieurs ;
  - o Gestion de la communication.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

*Delmond, M.-H. (1996), L'externalisation du développement d'applications informatiques : concepts et analyse des déterminants, Systèmes d'Information et Management, septembre 1996, n° 3, pp. 3-28.*

*Dominique Geyer (2007), L'externalisation offshore de système d'information, Revue Française de Gestion, vol.33 n°177, pp. 129-139.*

*Fimbel, E. (2003), Les facteurs décisionnels de l'externalisation des systèmes d'information : référentiels théoriques, éléments empiriques et proposition typologique, Systèmes d'Information et Management, Vol. 8 n°4, pp. 31-60.*

Henderson, J. and Venkatraman, N., "Strategic Alignment: A model for organisational transformation through information technology," in T. Kochan & M. Unseem, eds, *Transforming Organisations*, Oxford University Press, NY, 1992.

Lacity, M., and Willcocks, P. (2012), *Advanced Outsourcing Practice: Rethinking ITO, BPO, and Cloud Services*, Palgrave, London, forthcoming.

Meissonier, R. et Reix, R., *Externaliser le SI: Décider et Manager*, Economica, Paris, 2006.

Thevenot, J. et all., *Master Systèmes d'information*, Eska, Paris, 2011

#### COMMENTAIRES SUR LES COPIES

---

Du fait de la nouvelle forme du sujet, différents formats de copies ont été proposés. Certaines copies avaient un format « classique » en deux parties : une composition structurée suivie de la proposition d'une séquence. D'autres copies présentaient des formats « plus originaux ». Par exemple, certaines copies proposaient un développement abordant les différents questionnements du sujet, et donnant pour chacun une discussion concernant son exploitation didactique. Une copie s'articulait comme suit : une fiche pédagogique sur le thème du sujet, suivie du descriptif des séquences de cours, suivi du « cours » sur la question (correspondant à une composition). Ces différentes formes étaient acceptables à condition qu'elles respectent les conditions explicitées dans la section « attentes du jury ».

De grosses lacunes de forme, trouvées dans quelques-unes des copies, n'ont pas rencontré l'indulgence du jury : mauvais style rédactionnel, écriture illisible, trop nombreuses fautes d'orthographe, trop grand nombre d'abréviations.

Des faiblesses de formes ont nui à l'évaluation de certaines copies : catalogue de notions et de points sans lien explicite avec le sujet, des considérations très générales sans traitement plus approfondi du sujet, une problématique annoncée non traitée dans la suite de la composition, une séquence pédagogique sans aucun lien avec le sujet.

Concernant le traitement du sujet lui-même, les candidats ont su présenter les différentes formes d'infogérance, même si certains ont trop centré la composition sur le « *cloud computing* ». Plusieurs candidats se sont efforcés de présenter les avantages et les limites du recours à l'infogérance. Cependant, beaucoup de copies n'ont pas du tout abordé la dimension contrat, d'une part, et les questions liées à la maîtrise des risques, d'autre part.

Quelques copies ont toutefois su proposer une articulation précise entre le sujet, les objectifs des séquences et le référentiel du BTS SIO. Mais encore trop de copies présentaient des séquences pour lesquelles le lien avec l'externalisation du système d'information était très ténu. Il s'agit souvent d'exercices ou projet de développement pour lesquels l'externalisation n'est qu'un contexte global sans vraie répercussion sur le travail à réaliser. En revanche, quelques copies ont proposé des séquences intéressantes, comportant par exemple des jeux de négociation dans le cadre d'un projet d'externalisation.

Il s'agit d'une épreuve de spécialité, il est donc nécessaire que le candidat montre au jury qu'il maîtrise ce domaine.

Il doit donc éviter soigneusement quatre écueils, trop fréquemment rencontrés :

- s'en tenir à des généralités, notamment sur la définition du système d'informations et des enjeux du net pour les organisations,
- se contenter d'un catalogue de noms ou d'acronymes, pas ou mal définis, ou encore sans lien avec le sujet,
- détailler exagérément une solution technique en oubliant de prendre du recul,
- à l'inverse, faire l'impasse sur les aspects techniques ou bien les traiter de façon évidemment trop superficielle.

Quelques précisions complémentaires : en premier lieu, les systèmes d'information et les technologies sous-jacentes sont un domaine en évolution rapide. Les candidats doivent faire l'effort constant d'actualiser leurs connaissances et leurs références en privilégiant celles qui font l'objet d'une reconnaissance internationale. Ensuite, l'insertion en appui de l'exposé de quelques exemples d'entreprises, de préférence pris dans l'actualité récente, permet souvent de clarifier le propos et d'accroître le plaisir de la lecture. Enfin, il est toujours pertinent de faire appel à quelques-uns des apports en Management et en Sciences de Gestion, pour autant qu'ils soient bien choisis et en rapport avec le sujet.

La transposition didactique doit quant à elle tout à la fois respecter le sujet, être réaliste et correspondre au référentiel en vigueur dans la formation indiquée dans le sujet. Il n'est pas nécessaire de lister tous les codes de ce référentiel mais on attend du candidat qu'il soit capable de préciser les pré-requis que l'élève devra maîtriser pour profiter de l'enseignement, d'expliquer dans quel cadre celui-ci s'insère et quels en sont les objectifs, en termes d'acquisition de compétences.

Le sujet est bien ici l'informatique de gestion et les systèmes d'information, ce qui exclut d'emblée de simples exposés thématiques ou autres recherches sur Internet. Le réalisme et la faisabilité de la construction est apprécié sur plusieurs points : la longueur de la séquence (ni une demi-heure, ni plusieurs mois), la précision des éléments techniques évoqués, la disponibilité des ressources nécessaires dans les établissements. Pour rester en cohérence avec les exigences concernant la composition structurée, il doit être clair que, dans l'exploitation pédagogique aussi, une attention toute particulière doit être apportée au choix des techniques, concepts, méthodes et vocabulaire (à la fois valides internationalement et en phase avec l'état de l'art mais dont les conditions d'exploitation en classe sont aussi précisées).

Enfin, si faire référence à des travaux publiés par les réseaux de ressources est une bonne chose, le candidat ne doit pas s'exonérer de proposer une séquence pédagogique originale, clairement en phase avec le sujet et représentative de sa capacité à choisir une démarche et à organiser son enseignement. Cette spécialité est particulièrement attendue en termes de recrutements, les candidats de cette option doivent être particulièrement motivés pour leur réussite.

# ÉPREUVES ORALES D'ADMISSION

## PREMIÈRE ÉPREUVE : EXPOSÉ À PARTIR D'UN DOSSIER DOCUMENTAIRE FOURNI AUX CANDIDATS

---

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

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

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

## SECONDE ÉPREUVE : ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ CORRESPONDANT À L'OPTION CHOISIE PAR LE CANDIDAT.

---

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

# ÉPREUVE D'ADMISSION EN ÉCONOMIE

Sujets proposés :

1. Le partage de la valeur ajoutée
2. Mondialisation et compétitivité
3. Innovation et territoire
4. Politique budgétaire et financement des entreprises

## ÉLÉMENTS STATISTIQUES

---

Les candidats admissibles à la session 2012 ont inauguré une nouvelle épreuve intitulée « exposé à partir d'un dossier documentaire » qui s'est substituée à l'ancienne épreuve de TEJS. Les premiers éléments statistiques relatifs à cette session nous permettent déjà de tirer quelques enseignements afin de formuler des recommandations aux futurs candidats. Au regard de l'ancienne épreuve de TEJS, la moyenne de la session de 2012 est sensiblement plus élevée. Il semblerait que les candidats aient été capables de transférer les conseils formulés lors des précédents rapports afin d'aborder cette nouvelle épreuve.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent cette année dans le domaine exclusif dans lequel le candidat est spécialiste, en l'occurrence l'économie. Le jury pouvait s'attendre à un nombre plus important de bonnes prestations. Or, seulement 30 % des candidats admissibles ont obtenu une note supérieure à 12. Certaines des lacunes relevées dans les exposés de TEJS des sessions précédentes se retrouvent globalement dans les prestations des candidats en 2012. L'écart-type, élevé cette année, s'explique par des prestations de très haut niveau.

## RÉPARTITION DES NOTES DE LA SESSION 2012

---

Analyse économique appliquée aux organisations

|                          | Concours interne | CAER         |
|--------------------------|------------------|--------------|
| Nombre d'admissibles     | 65               | 14           |
| Nombre de présents       | 65               | 13           |
| <b>Moyenne</b>           | <b>9,06</b>      | <b>7,54</b>  |
| <b>Ecart type</b>        | <b>4,12</b>      | <b>3,97</b>  |
| Notes < 5                | 6                | 4            |
| 5 ≤ Notes < 8            | 24               | 2            |
| 8 ≤ Notes < 10           | 9                | 4            |
| 10 ≤ Notes < 12          | 6                | 2            |
| 12 ≤ Notes < 15          | 10               | /            |
| Notes ≥ 15               | 10               | 1            |
| Note la plus basse       | 2                | 2            |
| Notes la plus élevée     | 19               | 18           |
| <b>Moyenne des admis</b> | <b>11,41</b>     | <b>10,17</b> |
| <b>Nombre d'admis</b>    | <b>29</b>        | <b>6</b>     |

(Nature de l'épreuve) La philosophie de l'épreuve « composition à partir d'un dossier documentaire »

L'épreuve est définie par le texte officiel suivant : « Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats, portant au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie, **sur une analyse économique appliquée aux organisations.** »

Durée de la préparation : quatre heures ; durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

Pour le candidat, l'épreuve consiste à présenter un exposé intégrant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs de l'économie. Elle peut solliciter le cas échéant une dimension historique ainsi qu'une réflexion épistémologique.

Elle permet de valoriser :

- la maîtrise des connaissances fondamentales et du sens de l'évolution de la pensée économique en relation avec une problématique rattachée au fonctionnement d'une ou de plusieurs organisations ;
- la capacité d'analyse de mécanismes économiques et d'interprétation de phénomènes économiques concrets ;
- une capacité à répondre aux questions posées par le jury ;
- une argumentation cohérente, structurée et répondant à une problématique construite à partir du sujet.

Cette épreuve consiste à présenter un exposé portant sur une analyse économique appliquée aux organisations en prenant appui sur un dossier documentaire. Ce dernier comporte un intitulé et s'accompagne de documents variés pouvant faire référence à l'histoire de la pensée économique, à des données statistiques, à des articles de presse quotidienne ou spécialisée, à des contenus issus de rapports publics ou institutionnels, à des revues scientifiques ou de vulgarisation...Le dossier documentaire n'a pas vocation à englober l'étendue du sujet mais à proposer aux candidats des entrées possibles et des pistes de réflexion afin de permettre la construction d'une problématique. Toutefois, l'épreuve ne peut se limiter à un commentaire de documents, aussi pertinent soit-il, ni se réduire à un exposé qui éluderait le contenu du dossier documentaire. L'exposé du candidat doit donc utiliser les documents comme point de départ d'une réflexion plus générale permettant une mise en perspective des documents proposés. Par ailleurs, l'épreuve, ne s'apparente pas à un exposé d'économie générale mais constitue bien une analyse économique vue sous l'angle des organisations. Le candidat est conduit à mobiliser les outils, concepts, et théories relevant du champ de la macroéconomie ou de la micro économie, afin de présenter un exposé en relation avec le fonctionnement d'une ou plusieurs organisations.

## DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

---

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve. Ceux-ci disposent de 4 heures de préparation pour conduire leur réflexion sur le sujet proposé et organiser leur prestation. Ils ont à leur disposition des ouvrages de la bibliothèque du concours et ont également accès à leur documentation personnelle.

L'épreuve « exposé à partir d'un dossier documentaire » débute par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes. Cet exposé est suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes. Lors de cet entretien, les membres du jury posent au candidat une série de questions variées, portant à la fois sur l'exposé et sur les éléments contenus dans le dossier documentaire. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

- préciser des notions utilisées lors de l'exposé ;
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés;
- approfondir et prolonger ses analyses ;
- justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire ;
- montrer qu'il est capable d'analyser tout ou partie d'un document et de le situer dans le contexte de son exposé.

En outre, les capacités du candidat à maîtriser les concepts, le vocabulaire économique et à construire un raisonnement économique en utilisant les outils d'analyse appropriés seront recherchées.

### COMMENTAIRES SUR LA SESSION 2012

Les membres du jury sont particulièrement attentifs au respect de la terminologie économique, à la rigueur du raisonnement et à la clarté des propos. Cette épreuve consiste bien à évaluer la capacité des candidats à cerner un sujet dans ses dimensions économiques en lien avec le fonctionnement des organisations, à exploiter et structurer les informations contenues dans un dossier documentaire pour construire un exposé.

Les prestations peuvent se répartir en trois groupes distincts :

- des prestations comportant un exposé clair et fluide, s'appuyant sur une bonne exploitation du dossier documentaire. Les concepts mobilisés, les analyses proposées, les références citées sont correctement maîtrisées et servent une problématique justifiée, cohérente et solide. Les réponses aux questions tant sur l'exposé (précisions sur des définitions de concepts, des auteurs, des raisonnements ou des représentations graphiques) que sur les éléments issus du dossier documentaire (commentaire d'un graphique, d'un article...) confirment les qualités démontrées lors de l'exposé. Dans cette catégorie, des candidats particulièrement remarquables ont présenté une prestation d'une qualité exceptionnelle ;
- des prestations caractérisées par un niveau de réflexion passable voire insuffisant résultant soit de la méconnaissance de l'une des dimensions essentielles du sujet, soit d'une compréhension insuffisante du sujet et de ses enjeux. Les théories de base sont alors survolées et certains mécanismes, pourtant fondamentaux, sont mal compris ou mal expliqués. L'exposé est déséquilibré, lacunaire et les réponses aux questions mettent en évidence des erreurs de raisonnements. Dans le second cas, celui d'une compréhension insuffisante du sujet, la présentation est souvent le résultat d'une démarche du candidat consistant à plaquer des connaissances sans réfléchir suffisamment à leur pertinence par rapport au sujet ou sans démontrer cette cohérence. L'exposé est alors très descriptif, des aspects pourtant essentiels sont éludés ou alors les connaissances ne sont pas exploitées dans la construction d'un raisonnement. Parmi ces prestations, le jury a parfois assisté à une restitution voire à une paraphrase des documents, le candidat n'apportant alors aucune

valeur ajoutée au sujet. À l'inverse, des candidats ont présenté un exposé qui occultait une majeure partie ou la totalité du dossier documentaire, se traduisant ainsi par un propos général et trop éloigné du contexte de l'épreuve ;

- des prestations jugées très insuffisantes en raison de lacunes importantes tant au niveau de l'exposé que dans l'exploitation du dossier documentaire. Cette situation peut résulter d'un manque de connaissances fondamentales et/ou de lourdes confusions sur le sens des termes du sujet et de leur association. Dans des cas extrêmes, quelques candidats « modifient » le sujet pour l'amener sur un terrain qui leur est connu. Les candidats traitent parfois le sujet auquel ils s'attendaient, sans prendre le temps nécessaire de la réflexion sur le sujet réellement posé. Le sujet est alors totalement transformé et n'est donc ni compris ni traité, et peut prendre la forme d'une compilation de quelques dossiers restitués sans recul et sans raisonnement lors de l'exposé. Dans cette catégorie, nous trouvons des prestations marquées par un respect insuffisant des formes et des contraintes d'un exposé cohérent : définition superficielle ou erronée des termes du sujet, problématique artificielle qui aurait été appliquée quel que soit le sujet, plan approximatif et non respecté, absence de liaisons entre les parties, développement décousu, catalogue d'affirmations, ou d'exemples non analysés. Les réponses aux questions du jury, souvent très imprécises voire fausses, confirment l'existence de ces insuffisances au niveau de la compréhension des concepts de base en microéconomie et macroéconomie.

#### OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

Lors de la précédente session, le jury avait déjà noté une évolution de la qualité des prestations. Cette tendance est encore confirmée cette année. En particulier, une prise en compte de l'actualité économique et des organisations a été notée et appréciée. Les exposés sont nettement plus nuancés, davantage centrés sur le sujet proposé et orientés par des problématiques dont la qualité s'est renforcée. Cependant, cette problématique n'est pas toujours reprise dans le plan présenté ensuite. Le jury a pu regretter que de nombreux candidats aient des connaissances globalement anciennes et souvent superficielles. Cela transparait avec le recours à une argumentation fondée sur des théories ou des concepts souvent déconnectés du sujet (la référence aux théories de la croissance endogène ou à la théorie des coûts de transaction n'est pas obligatoire quel que soit le sujet) ou encore par des changements du niveau d'analyse (micro ou macro) réalisés sans précaution ou sans logique. Il faut ici rappeler que le jury apprécie particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent. Le recours aux dictionnaires de la langue française peut être nécessaire, mais en aucun cas suffisant pour construire un exposé ancré dans des champs disciplinaires marqués par des concepts forts et structurants. L'usage de dictionnaires spécialisés est conseillé. Par ailleurs, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur est sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle en difficulté pour expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé. Les références sont parfois elliptiques sans que le rapport avec le sujet soit suffisamment explicite. Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus. Quelques candidats ont proposé des problématiques pertinentes, sans toutefois proposer leur développement par la suite.

Beaucoup de candidats ne parviennent pas à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents qui leur sont proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager les problématiques sous-jacentes.

Enfin, une erreur encore trop fréquente tient en une analyse insuffisante des termes du sujet, un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif sans rapport direct avec le thème. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation scientifique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif, avec des informations peu actualisées, des exemples anciens. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer leur argumentation en privilégiant les arguments essentiels et scientifiquement admis. Une accumulation d'anecdotes ou un catalogue d'idées reçues sont préjudiciables et ne sont pas compatibles avec les attentes de cette épreuve. En ce qui concerne la définition des termes du sujet, il est important de s'attacher à une définition adaptée, qui ne soit pas exagérément analytique, mais contribuant à faire apparaître les enjeux du sujet.

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des candidats en prenant appui sur l'exposé présenté, à approfondir des idées développées ou encore à tester la solidité des références apportées. Cette phase est également importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des candidats à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité du raisonnement qui est valorisée. Par leurs réponses aux questions posées à la suite de leur exposé, un nombre non négligeable de candidats ont confirmé la qualité de leur exposé. D'autres candidats 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 notions ou mécanismes économiques élémentaires. Les théories sont parfois convoquées sans en préciser le champ d'investigation, sans nuance par rapport à leurs hypothèses, en y appliquant le vocabulaire courant et en méconnaissant les outils. Enfin, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux.

Souvent, les candidats sont déstabilisés par les questions du jury lorsque celui-ci adopte une posture critique. Or, les candidats, doivent être capables de se livrer à une prise de recul sans pour autant avoir l'impression que leur prestation est disqualifiée. Le jury utilise les 20 minutes indiquées dans le règlement de l'épreuve. Les candidats doivent tenter de poser un raisonnement à chacune des questions. Une « non réponse » à une question ne doit pas affecter la suite de cette phase.

#### OBSERVATIONS SUR LA STRUCTURE

---

Dans la majorité des cas, les candidats ont sur ce point montré d'indéniables qualités. Des définitions des termes du sujet sont proposées, une délimitation assortie de justifications est présentée. Enfin un plan est annoncé et généralement respecté.

La structuration d'un exposé doit comporter trois moments : une introduction, le développement et une conclusion :

- L'introduction, qui est d'une importance essentielle, doit être composée :
  - d'une « accroche » qui sait montrer l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualiser. En l'occurrence, tous les candidats ont su interroger une actualité en relation avec le sujet ;
  - de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés du sujet mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu ; soulignons ici que pour la définition des termes du sujet le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Les définitions doivent être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en évidence les enjeux du sujet ;
  - de la problématique du candidat (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Elle doit découler des questions soulevées autour des termes du sujet et le choix de la problématique retenue être justifié ;
  - et enfin de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à ce qui précède. Il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

Globalement, le jury a pu apprécier la qualité des introductions présentées. Or, il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Plusieurs candidats ont fait un réel effort pour construire une introduction respectant les canons énoncés ci-dessus, mais sont restés démunis lors du développement. Si l'introduction est un moment important, elle ne peut compenser la vacuité de l'exposé. Il est conseillé de la rédiger une fois le développement construit. Le plan est parfois attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses lors du développement. L'introduction est alors relativement solide, mais la réflexion s'essouffle avec le développement.

- Le développement, comportant deux parties, voire trois (le jury est resté très ouvert), doit être composé de manière équilibrée et ordonnée. Il ne doit être ni trop long ni trop court, mais être dense et dynamique. Il est conseillé de le concevoir comme une démonstration en réponse à la problématique posée. Il ne s'agit pas de s'inscrire dans un registre encyclopédique en présentant une série de références théoriques ou conceptuelles, mais bien de répondre à une question à l'aide de ces références. Les arguments doivent être hiérarchisés, en privilégiant et discutant ceux construits en référence à une autorité ; les exemples doivent être pertinents et présentés en appui, pour illustrer. Les intitulés de parties sont parfois trop longs ou au contraire laconiques et dans les deux cas peu explicites. Ils doivent être porteurs de sens et centrés sur la démonstration. Enfin, le jury a noté l'existence de développement « circulaires » ou sans réelle portée démonstratrice ;
- La conclusion doit, au-delà du résumé des principaux arguments avancés dans le développement, répondre à la problématique et permettre de prendre un peu de champ et de recul par rapport au sujet.

En outre, faute d'un entraînement suffisant, certains candidats présentent des exposés très déséquilibrés en raison de difficultés à bien gérer le temps (soit celui imparti lors de la phase de préparation soit celui accordé lors de la présentation de l'exposé aux membres du jury)

### **OBSERVATIONS SUR LA PRÉSENTATION**

---

Cette épreuve est également une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. Par ailleurs, quelques remarques peuvent être formulées.

L'utilisation du rétroprojecteur, certes non obligatoire, a été systématique lors de cette session, le plus souvent pour présenter la problématique et le plan. Elle pourrait également intégrer une ou quelques explications particulièrement complexes dont la clarté pourrait être renforcée par une visualisation du raisonnement. La qualité formelle des transparents est parfois perfectible (orthographe, sources, légendes ou encore soin apporté à la rédaction). Le tableau est rarement utilisé, il pourrait l'être pour accompagner le déroulement du plan.

### **CONSEILS AUX CANDIDATS**

---

Avant toute chose, il convient de rappeler qu'une épreuve de ce format exige une solide préparation spécifique, basée sur des lectures, de la réflexion une analyse critique et un entraînement régulier afin de gérer au mieux les heures de préparation et les 40 minutes d'exposé. Il convient d'éviter toute précipitation due au fait que certains termes du sujet rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant, à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé au candidat. Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux. Le jury attend des candidats que ceux-ci construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base en théorie économique et la méthodologie de l'exploitation documentaire. Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat.

Les candidats doivent absolument respecter les règles de l'épreuve :

- sa durée (ne pas toutefois se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible),
- une gestion du temps équilibrée,
- son contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes économiques en jeu,
- sa nature (utiliser efficacement les moyens et comportements adaptés à une situation de communication orale) au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent souvent plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

Concours de l'agrégation interne d'Économie et gestion  
Épreuve d'admission d'Économie appliquée aux organisations  
Session 2012

En vous appuyant sur le dossier documentaire joint et en utilisant d'autres connaissances,  
vous préparerez un exposé structuré portant sur le sujet suivant :

Durée de préparation : quatre heures

Durée de l'épreuve : une heure maximum

(Exposé : quarante minutes maximum - entretien : vingt minutes maximum)

Coefficient 1

Extrait d'Alfred Marshall, *Principes d'Economie Politique*, Livre IV, chapitre 10 « Organisation industrielle (suite). Concentration d'industries spécialisées dans certaines localités », p. 119-120

**§ 3.** - Lorsqu'une industrie a ainsi choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps, tant sont grands les avantages que présente pour des gens adonnés à la même industrie qualifiée, le fait d'être près les uns des autres. Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air, et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux. On sait apprécier le travail bien fait ; on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations qui sont apportées aux machines, aux procédés, et à l'organisation générale de l'industrie. Si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres, et combinée avec des idées de leur crû ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles. Bientôt des industries subsidiaires naissent dans le voisinage, fournissant à l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic, et lui permettant de faire bien des économies diverses.

De plus, l'emploi économique de machines coûteuses peut être parfois possible à des conditions très avantageuses dans une région où se trouve groupée une grande production d'une certaine espèce, alors même que les capitaux individuels qui y sont employés ne seraient pas très considérables. Car des industries subsidiaires se consacrant chacune à une petite branche de l'œuvre de production, et travaillant pour un grand nombre d'entreprises voisines, sont en état d'employer continuellement des machines très spécialisées, et de leur faire rendre ce qu'elles coûtent, bien que leur prix d'achat soit élevé, et leur taux de dépréciation très rapide.

De plus, toujours, sauf aux époques primitives du développement économique, une industrie localisée tire un grand avantage du fait qu'elle est constamment un marché pour un genre particulier de travail. Les patrons sont disposés à s'adresser à un endroit où ils ont des chances de trouver un bon choix d'ouvriers possédant les aptitudes spéciales qu'il leur faut ; de leur côté les ouvriers cherchant du travail vont naturellement dans ces endroits où se trouvent beaucoup de patrons ayant besoin d'ouvriers de leur spécialité et où ils ont, par suite, des chances de trouver un marché avantageux.

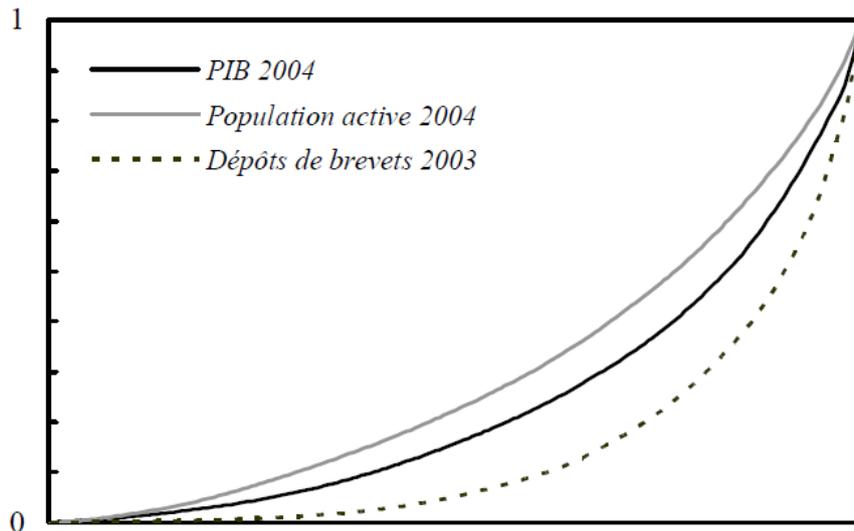
D'un autre côté, une industrie localisée offre quelques inconvénients, en tant que marché de travail, si, dans le travail qui s'y fait, une seule espèce prédomine, par exemple, un travail ne pouvant être exécuté que par des hommes très forts. Dans les régions métallurgiques où il n'y a ni industrie textile, ni aucune autre industrie pour donner du travail aux femmes et aux enfants, les salaires sont élevés, et le travail est coûteux pour le patron, bien que les revenus moyens en monnaie de chaque famille soient bas.

Une région qui vit surtout d'une seule industrie, est exposée à une crise très grave, au cas où la demande de ses produits vient à diminuer, comme au cas où la matière première dont elle se sert vient à manquer. Cet inconvénient lui-même est en grande mesure évité par l'existence de ces grandes villes et de ces grandes régions industrielles où plusieurs industries différentes se trouvent développées. Si l'une vient à manquer pendant quelque temps, les autres peuvent lui venir en aide indirectement ;

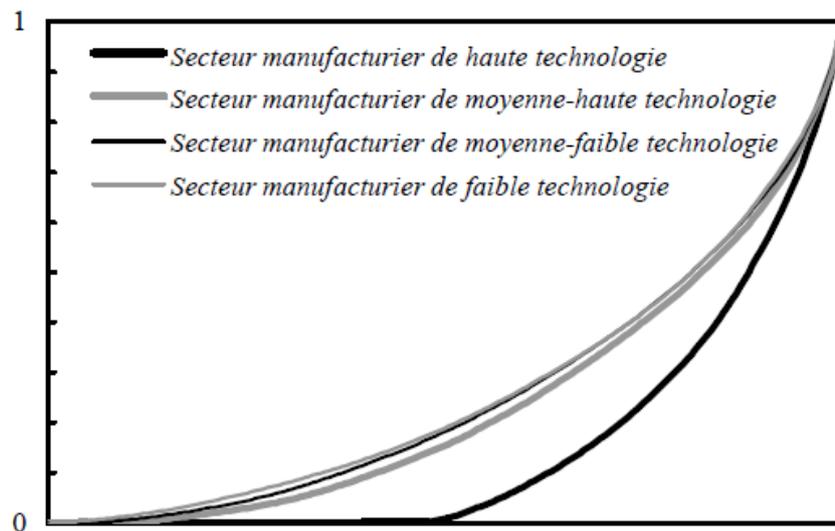
Les courbes de Lorentz permettent d'analyser la répartition entre les régions européennes (abscisse) et des indicateurs de l'activité et de l'innovation (ordonnée) comme la population, le PIB, le nombre de brevets déposés à l'Office européen des brevets (fig. a), la répartition des activités high tech dans l'industrie (fig. b) et dans les services (fig. c).

1. Les courbes de Lorentz

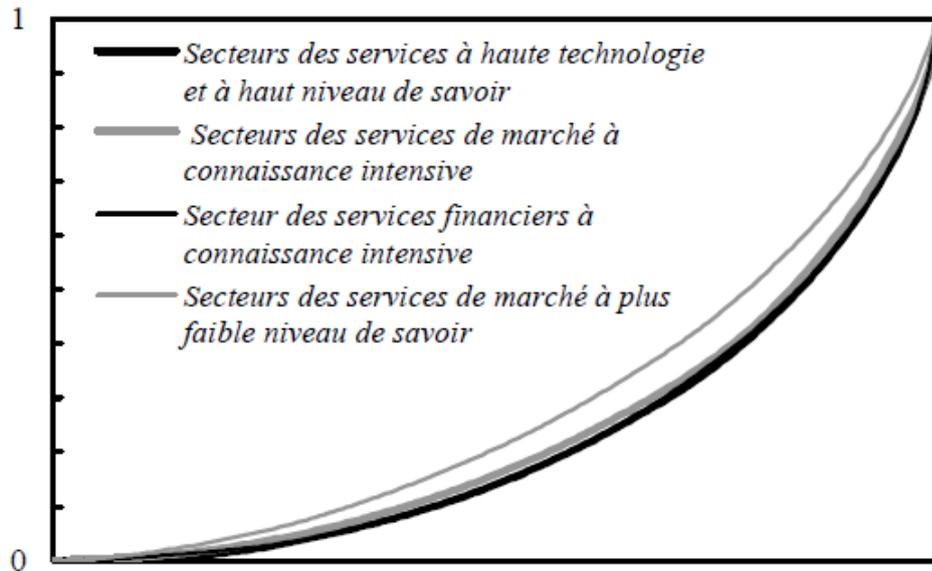
**a. Grands indicateurs de l'activité et de l'innovation**



**b. Répartition de l'emploi par région selon le niveau technologique des activités**



### c. Concentration des activités de services

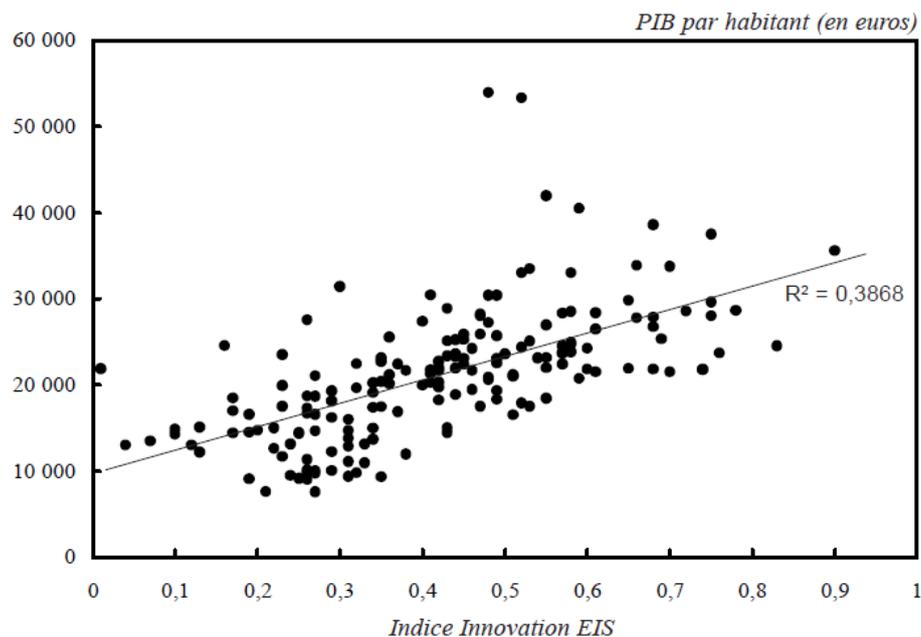


Sources : Eurostat et calculs des auteurs.

#### 2. L'indice synthétique d'innovation

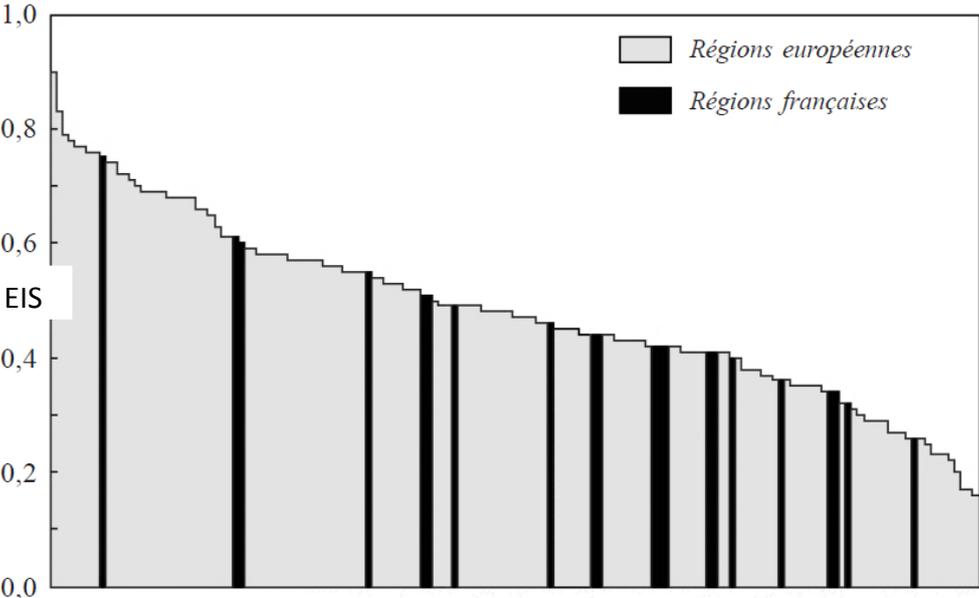
L'European Innovation Scoreboard (EIS) calcule un indice synthétique composé de sept indicateurs d'innovation en 2004 et de , calculé pour les 200 régions européennes (Regional Innovation Index) : ressources humaines de haut niveau, taux de formation continue, emploi dans l'industrie de moyenne-haute et haute technologies, emploi dans les services de haute technologie, taux de recherche publique rapportée au PIB, taux de recherche privée rapportée au PIB, brevets déposés par million d'habitants. Il varie de 0 (absence de capacité d'innovation) à 1 (capacité d'innovation maximale, 0,90 étant la région de Stockholm).

#### 4. PIB par habitant et indice innovation des régions européennes, 2004



Sources : EIS, 2006 et calculs des auteurs.

### 5. Les régions françaises dans l'ensemble européen



DOCUMENT 3. LES THEORIES DE LA CROISSANCE REGIONALE

|   |  |
|---|--|
| Théorie économique  | Facteurs de compétitivité  |
| Base d'exportation  | Compétitivité-prix des secteurs d'exportation régionale, grâce à l'accumulation des facteurs classiques de production        |
| Croissance endogène (Marshall-Arrow-Romer)                          | Accumulation et formation des ressources humaines  |
| Théorie néo-schumpétérienne   | Innovation, avance technologique, entrepreneuriat aussi bien par la spécialisation géographique que par la capacité créative |
| « Théorie » des <i>clusters</i>                                     | Compétitivité « néo-schumpétérienne » dans les principales grappes d'activité  |
| Théorie institutionnaliste  | Capacité des institutions existantes, publiques et privées, formelles ou informelles, à créer un environnement favorable     |
| Théorie évolutionniste  | Capacité d'adaptation dynamique de la région aux nouveaux paradigmes technico-économiques                                    |
| Théorie culturelle  | Facteurs culturels qui favorisent l'entrepreneuriat et attirent les talents  |
| Théorie des « actifs relationnels », ressources, acteurs et réseaux | Synthèse des facteurs précédents   |

Sources : Martin R., *Thinking About Regional Competitiveness: Critical Issues*, East Midlands Development Agency, 2005, et L. Fontagné et J-F. Thisse, *Innovation et compétitivité des régions*, rapport du CAE, n°77, 2008.

## 10. La saga de Forcalquier, pays des senteurs et des saveurs

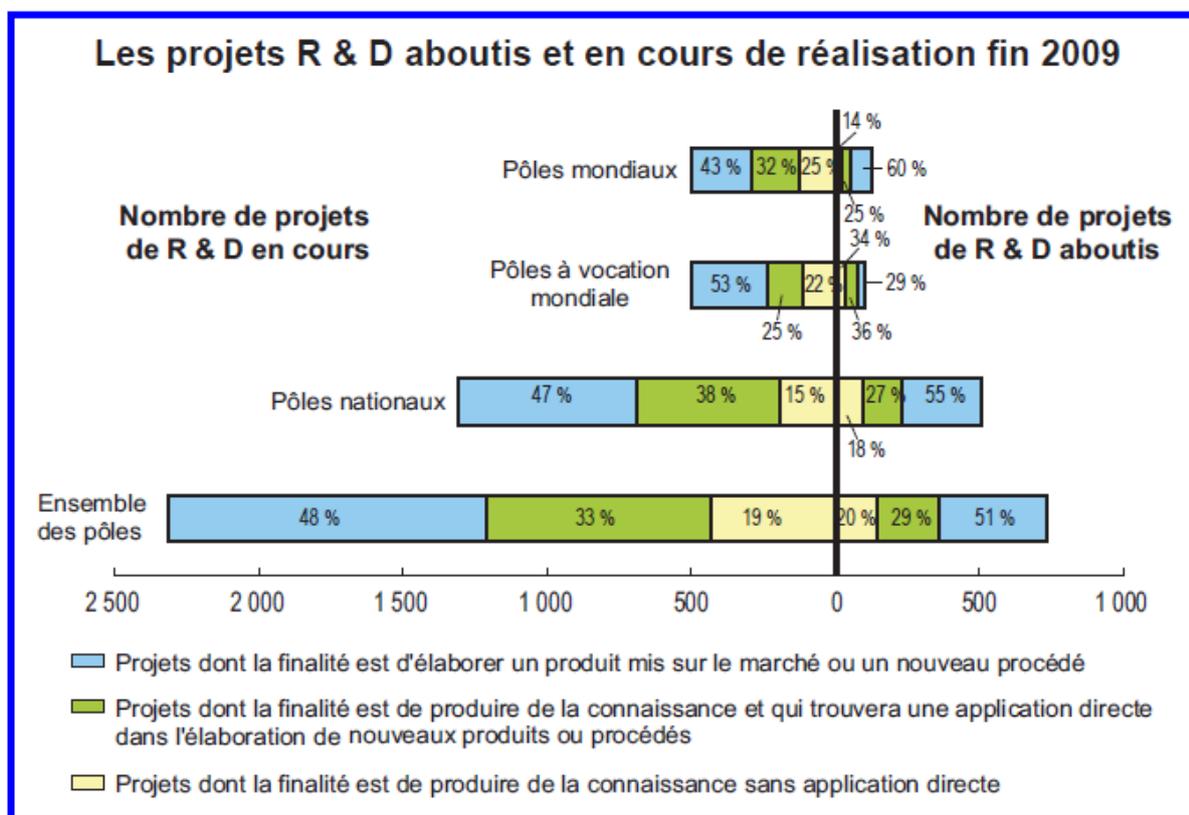
L'histoire du pôle de compétitivité « Parfums arômes senteurs saveurs », qui s'ancre pour partie sur le territoire provençal du Pays de Forcalquier (l'autre composante étant la ville de Grasse), est particulièrement instructive. À la fin des années 1970, le territoire était rural, sans aucune tradition industrielle. Le tourisme balbutiant complétait les activités agricoles traditionnelles. Un petit groupe d'amis, ayant terminé leurs études universitaires, vont tenter chacun de créer ou de reprendre des petites entreprises locales avec des fortunes diverses. Ils ont en commun la fréquentation d'un microcosme artistique cosmopolite drainé par la présence d'*Harmonia Mundi*, éditeur de musique classique, dans un village voisin. Ils portent dans leur inconscient collectif l'activité ancestrale de distillation et de valorisation des plantes aromatiques et médicinales de la montagne Lure, toute proche.

Ainsi va naître en 1978, à partir des activités de la distillerie Henri Bardouin, la chaîne de distribution de produits régionaux *La Taste*, qui comptera jusqu'à 85 boutiques avant d'être revendue et de périr. *L'Occitane*, créée en 1976 avec pour objectif de valoriser des matières premières locales, est devenue un acteur-clé pour les filières de production labellisées AOC et, depuis quelques années, pour les ingrédients biologiques certifiés. L'entreprise croît rapidement ; elle emploie aujourd'hui 2 500 salariés et distribue ses produits dans 1 000 boutiques réparties dans 85 pays. Elle devient une formidable locomotive de développement industriel de ce secteur, par essaimage. D'anciens employés créent des entreprises dans la même zone, *Bains & Arômes*, et *Terre d'Oc*, par exemple, qui comptent plus de 100 employés chacune. La saga ne s'arrête pas là, puisqu'en 1996 est lancée *Olivier & Co*, une chaîne de distribution spécialisée dans les huiles, condiments et cosmétiques bio, qui compte près de 100 boutiques, dont la moitié hors de France.

La dynamique de croissance basée sur la valorisation de la typicité du territoire et de son image (lavande, paysages méditerranéens, culture et cuisine provençales, nature et bien-être) s'est appuyée sur une démarche continue de valorisation du potentiel endogène, un fort degré de coopération entre les entreprises y compris en matière de formation du personnel et une assistance méthodologique plus que financière de plusieurs programmes publics européens (Leader, Interreg, Equal, Feder...) et français (démarche AOC pour la lavande et le fromage Banon, Parc naturel régional du Luberon, SPL « Senteurs et saveurs de Haute-Provence », pôle de compétitivité Pass). Elle a tiré parti de la proximité de grandes villes universitaires, telles qu'Aix-en-Provence et Marseille.

Localement, la filière – depuis la production agricole jusqu'à la distribution – représente actuellement plus de 1 300 emplois directs et 3 500 emplois indirects, pour un chiffre d'affaires de 300 M€ réalisés à 50 % à l'exportation. Elle a vu s'agréger autour d'elle des activités touristiques, culturelles et de haute technologie.

Source : Marjorie Jouen

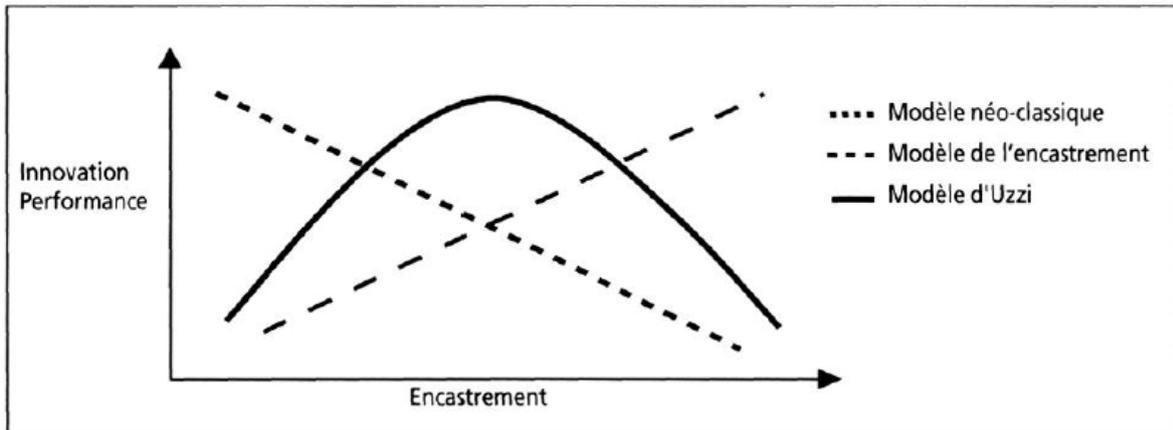


Source : Le 4 pages de la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services (DEGCIS), n°10, janvier 2011

Ainsi, l'apprentissage et l'innovation peuvent être renforcés par la proximité géographique, mais cela n'est pas forcément le cas. Il n'est donc pas surprenant que les études empiriques montrent que les relations, qu'elles soient locales ou non, constituent d'importantes sources d'apprentissage interactif (Jaffe et al., 1993 ; Feldman, 1994 ; Kaufmann et Tötting, 2000). Cela dépend aussi (du moins en partie) de l'échelle spatiale à laquelle le terme « local » fait référence. Tandis que, pour certains auteurs, c'est la région qui constitue l'unité appropriée à l'analyse (par exemple, Braczyk et al., 1998), d'autres pensent que les systèmes technologiques fonctionnent au plan international (par exemple, à travers des réseaux de coopération entre multinationales). Lundvall (1988) met l'accent sur le fait que c'est au niveau national que l'interaction entre les proximités géographique, culturelle et cognitive est la plus efficace. Carlsson et Stankiewicz (1991) précisent : « (...) la proximité géographique et culturelle facilite l'interaction effective et laisse à penser que les frontières nationales ont tendance à enfermer les réseaux d'interaction technologique ».

Cependant, la proximité géographique peut également nuire à l'apprentissage interactif et à l'innovation. Les régions peuvent se trouver enfermées dans des trajectoires rigides, ce qui affaiblit leur capacité d'apprentissage (Boschma et Lambooy, 1999b). Ceci vaut particulièrement pour les régions hautement spécialisées, qui peuvent se trouver confrontées à un processus de verrouillage géographique. Comme l'expriment Malmberg et Maskell (1997) « (...) un milieu local dense pourrait, outre le fait de renforcer un comportement innovateur et la dynamique industrielle, créer des situations d'enfermement, c'est-à-dire des situations où la structure locale devient si étroitement concentrée sur un type particulier d'activité économique (technologie, organisation, comportement du marché) qu'elle est incapable de prendre une nouvelle voie de développement ». Dans ce cas, le processus de verrouillage peut être évité ou résolu par la mise en place de liens non locaux (accès au monde extérieur) ou par la diversification de l'économie locale (mise en œuvre d'économies externes de type Jacobs).

**Figure 1. Relation entre le degré d'encastrement et les performances d'une entreprise en matière d'innovation**



Source : Boschma, Lambooy et Schutjens (2002), p. 31

## Sujet : innovation et territoire

Proposition de corrigé

Introduction

Autant l'innovation est un concept anciennement mobilisé par la théorie économique (Schumpeter, 1912)<sup>3</sup>, autant celui de territoire est assez récent dans la littérature. Le premier constat est que l'économie de l'innovation n'a que très récemment mobilisé le territoire comme facteur de cette innovation.

### DÉFINITION DES CONCEPTS.

---

Innovation

Innover consiste à introduire quelque chose de nouveau dans le système économique. On distingue les innovations technologiques (de produit et de procédé) et les innovations organisationnelles. L'innovation a un caractère très relatif : une technique développée dans une organisation et introduite dans une autre correspondra, pour cette dernière, à l'introduction d'une innovation. Il existe trois conceptions économiques de l'innovation<sup>4</sup>.

- La vision néo-classique considère que l'innovation est une **déformation de la fonction de production** due à la substitution au facteur de production relativement le plus cher par le moins cher. Elle présente une vision très incrémentale de l'innovation qui prend place dans un état donné de connaissances.
- La vision néo-keynésienne, au contraire, y voit le **changement de fonction de production**. L'entrepreneur cherche à économiser le facteur le plus mobiliser dans son processus de production, à rendre son utilisation la plus efficiente<sup>5</sup>. Hicks distingue les innovations induites par des changements des prix relatifs dans les facteurs de production des innovations autonomes. Les théoriciens de la croissance endogène prolongent cette conception.
- La vision néo-autrichienne de la production met l'accent sur le **processus de changement**<sup>6</sup>. Le processus d'innovation est conçu non plus comme l'adaptation à ou le développement d'une technologie dont les contours seraient connus au départ, mais comme une création de technologie. On peut y rattacher l'approche évolutionniste qui décrit un processus d'innovation non linéaire entre les idées techniques nouvelles et les marchés (Kline et Rosenberg, 1986). A cela s'ajoute des propriétés processuels : l'innovation, comme processus, a son point fixe dans une organisation (firme, méta-organisation, réseau). Elle est un processus interactif (donc social) et itératif (essais et erreurs), et le résultat d'un processus antérieur (dépendance du sentier).

---

<sup>3</sup> J.A. Schumpeter (1935), *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz.

<sup>4</sup> Voir C. Lebas (1995), *L'économie de l'innovation*, Economica.

<sup>5</sup> Kennedy (1962), « The Character of Improvements and the Technical Progress », *Economic Journal*.

<sup>6</sup> M. Amendola et J-L. Gaffard (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Economica.

## Territoire

De manière générique, le territoire s'entend comme une « étendue de terre qui dépend d'un Etat, d'une ville, d'une juridiction, etc. » (Larrousse, 1999). Le territoire comprend initialement une dimension politique (empire, Etat, Cité ou toute autre entité spatiale juridiquement définie par une autorité). Un second sens, biologique, entend par territoire une zone exclusive d'un animal, d'un groupe d'animaux ou d'une espèce. Il s'agit d'une zone d'habitat privilégiée sur laquelle on exploite des ressources vitales. Quant aux géographes, ils mettent l'accent sur l'appropriation par un groupe humain d'un espace et de ses ressources. « Le territoire serait un espace disposant d'un attribut de possession ou d'identification. Dans une variante récente, le territoire deviendrait la composante identitaire, voire idéale, de n'importe quel espace » (Levy et Lussault, 2003). Dans tous les cas, il implique donc l'idée de limites, de frontières. Roger Brunet<sup>7</sup>, de manière complète, définit le territoire comme un espace qui remplirait cinq conditions/propriétés :

- L'appropriation par le groupe humain ou les organisations qui le peuplent ;
- Un rôle de gestion joué par une autorité (administrative, politique, etc.) ;
- La réalité de l'appartenance à ce territoire : par le biais de l'habitation ;
- L'existence de ressources légitimant la présence humaine sur ce territoire : par le biais de l'exploitation ;
- Le besoin d'une socialisation, de faits de sociabilités, d'appositions permettant à l'individu et au groupe de survivre et d'exister grâce aux autres, par des échanges et communications.

### Mise en relation des deux termes

[On peut à ce stade regretter que bon nombre de candidats, une fois les termes du sujet définis, ne prennent pas suffisamment le temps de réfléchir sur l'intérêt de rapprocher ces deux concepts dans une perspective économique]

Si l'innovation est un concept économique, celui de territoire ne l'est, à priori, pas (sciences administratives, éthologie, géographie). Le premier rapprochement entre « innovation » et « territoire » est à trouver chez Philippe Aydalot (1984)<sup>8</sup>, et son concept de « milieu innovateur ». Il s'attache à mettre en relation l'innovation technique avec le territoire. Le point de départ de ces travaux est de comprendre pourquoi certains territoires très industrialisés, concentrant de grandes entreprises, entrent dans la crise et ne parviennent pas à s'en sortir, alors que des territoires sous-développés parviennent, à l'inverse, à développer de nouvelles activités innovantes. La question nouvelle est donc la **dynamique économique endogène des territoires**.

Les graphiques du document 2 permettent de mettre en évidence l'intérêt de s'intéresser à cette relation / interaction qui prend sens en économie. En effet, les régions européennes les plus riches (PIB) sont celles aussi qui connaissent les activités innovantes les plus intenses (dépôts de brevets, secteurs de haute technologie), et cette inégalité (mesurée par les courbes de Lorentz) est encore accentuée pour ces dernières. Il existe donc une corrélation forte entre concentration des activités productives et innovation sur un territoire (ici, la région).

---

<sup>7</sup> R. Brunet, 1990, "Le déchiffrement du monde", Mondes nouveaux, in Brunet (dir.), *Géographie Universelle*, tome 1, Livre premier, Paris, Hachette-Reclus, pp. 9-271.

<sup>8</sup> P. Aydalot, ed., (1984), *Crise et espace*, Economica.

L'hypothèse ainsi faite est que l'innovation ne s'inscrit pas seulement dans les points fixes que sont les firmes, mais contenue de façon latente dans le territoire. Le territoire prend ainsi le statut d'un input de l'innovation et de la créativité.

Dès lors, plusieurs questions se posent :

- Sous quels mécanismes économiques cette corrélation concentration des activités économiques / concentration des innovations sur un territoire peut-elle s'expliquer (passer à la notion de causalité, d'explication) ?
- Qu'est-ce qui rend attractif un territoire en termes d'innovation ? Quels peuvent-être le rôle des pouvoirs publics en la matière, si intervention il doit y avoir ?
- Y aurait-il que des bénéfices en termes de croissance et de développement pour un territoire à être très innovant ? N'y aurait-il pas aussi des risques ?

La problématique discutera donc du territoire comme facteur de performance de l'innovation.

[Les candidats formulent leur problématique sous forme de question, ce qui n'est pas une obligation]

## **PARTIE 1. LE TERRITOIRE, FACTEUR D'INCITATION DE L'INNOVATION**

---

### **1. Croissance économique endogène du territoire**

La théorie de la croissance endogène (Lucas, 1988) et la Nouvelle économie géographique (Krugman, 1991) expliquent les localisations industrielles par le fait que les agents économiques (entreprises, travailleurs, consommateurs) tendent à s'agglomérer parce qu'ils entretiennent des relations d'échange de biens ou de travail. Ils mettent aussi l'accent sur l'accumulation des connaissances (Marshall, Arrow et Romer ; document 3). Il existe ainsi une relation de causalité entre configuration spatiale favorable et l'émergence de nouvelles structures productives via un processus dynamique d'accumulation des externalités territoriales, qu'elles soient technologiques ou pécuniaires.

Comme le document 1 l'indique (A. Marshall), sur un territoire donné, il existe des mécanismes qui expliquent l'agglomération d'activités industrielles.

D'une part, les économies d'échelle externes à l'entreprise mais internes à l'industrie (ou au territoire). Il s'agit dans ce cas d'économies de localisation : gains que la firme engrange uniquement du fait de sa présence sur un site. La concentration inégale des activités industrielles selon les territoires explique alors les différentiels de gains de productivité entre territoires. Ainsi, A. Marshall avance l'idée qu'un rassemblement d'un grand nombre d'entreprises dans un espace donné crée une dynamique économique via des conditions meilleures de circulations des marchandises et des informations. La concentration territoriale crée, naturellement, des économies d'échelle internes (rendements croissants), par exemple en économisant pour chaque entreprise des coûts de transport et d'échange. Mais elle crée surtout des externalités territoriales, résultant du fait qu'un acteur économique bénéficie de son insertion dans une organisation territoriale qui lui permet de nouer avec les autres acteurs des relations mutuellement fécondes. Ces relations prennent essentiellement la forme d'échange de connaissances pour faciliter l'innovation. Ainsi, les dépenses de R&D bénéficient d'abord aux voisins territoriaux, à ceux qui sont géographiquement proches.

D'autre part, l'atmosphère industrielle renvoie à des composantes moins tangibles du territoire. Les échanges, notamment d'informations et de connaissances, sont ainsi facilités par leur encastrement dans des réseaux sociaux. Le territoire serait ainsi perçu comme un espace de confiance, tant inter-

individuelle que communautaire. Le territoire serait alors une méta-organisation permettant à ses acteurs de mieux maîtriser l'incertitude, notamment celle associée à l'innovation.

Le document 4 pouvait venir illustrer la dynamique de développement endogène d'un territoire autour d'une industrie et d'innovations.

## 2. Le territoire produit de la proximité

Ce dernier constat nous amène à nous intéresser à l'économie des proximités (A. Torre, A. Rallet, 2004). Cette approche vise à endogénéiser l'espace. Le territoire n'est pas neutre économiquement mais un construit des acteurs localisés, issu de leurs pratiques et de leurs représentations. Ce courant distingue trois formes de proximités, produites par le territoire.

- La « proximité géographique » définie classiquement par la distance itinéraire, fonctionnellement exprimée en coûts ou/et en temps. Elle fait intervenir une frontière géographique, ce qui distingue le lointain du proche. Même variable dans le temps, elle est une donnée de l'espace physique.
- La « proximité organisée » est de nature relationnelle. Il s'agit de la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres en fonction de ressources complémentaires en vue de les faire participer à une action finalisée.
- La « proximité institutionnelle » repose sur l'adhésion des acteurs à des règles d'action, à une logique d'appartenance, à un même système de représentations, de croyances et de savoirs.

Cette pluralité des dimensions de proximité conduit à voir le territoire comme un espace de pratiques et de stratégies convergentes au sein d'un système institutionnel spécifique, résultant d'une construction par les acteurs. L'innovation s'inscrit dans des relations de face-à-face que décrivent les multiples formes de proximité. Cela explique notamment le partage de connaissances tacites qui ne peuvent avoir lieu en dehors d'un contexte partagé. Plus largement, le besoin de proximités répond à des problèmes de coordination, complexe dans le cas de projets innovants. La notion de proximité a été au centre du concept de système local d'innovation.

## 3. Pour un politique technologique territoriale

Il est possible de distinguer les externalités territoriales publiques, celles qui produisent des biens publics au sens de Samuelson (éducation, recherche), des externalités territoriales privées, celles qui découlent de la proximité entre les acteurs privés, notamment financiers comme les sociétés de capital risque. Les acteurs publics locaux (laboratoires de recherche scientifique, universités, incubateurs ...) ont donc un rôle clé pour produire des biens publics locaux : connaissance fondamentale, connaissance appliquée, éducation, santé, services d'accompagnement aux entreprises (infrastructures physiques et immatérielles).

La politique industrielle doit donc avoir un volet territorial. Deux conceptions peuvent être ici dégagées de l'action publique, selon la conception économique du territoire qu'on retient.

En premier lieu, la politique industrielle cherche à construire un projet de territoire. L'Etat construit des infrastructures, implante ses acteurs publics, dicte des règles qui permettent de construire un climat favorable à la localisation d'acteurs privés et à leur coopération. Cette conception s'appuie sur des fondements théoriques tels que la croissance endogène, la nouvelle géographie économique, la

théorie des clusters et des districts industriels (Porter, Becattini) et théorie institutionnaliste. En France, les Systèmes productifs locaux des années 1990 relèvent d'une telle logique.

En second lieu, la politique industrielle peut être qualifiée de territoire de projets. L'ambition de l'Etat est d'inciter aux relations entre organisations en vue de développer des projets de R&D. Les théories évolutionnistes et l'économie des proximités justifient d'une telle action. Le document 5 l'illustre par le dispositif des pôles de compétitivité imaginé en France en 2005. Ces pôles rassemblent des acteurs publics et privés, pour inciter aux externalités territoriales publiques et privées. Chaque pôle labellisait des projets de R&D sur 2006-2009. Environ ¼ des projets lancés début 2006 avaient débouché, soit sur des applications innovantes en termes de produits et de procédés (51%), soit sur des connaissances appliquées (29%), soit sur de la connaissance fondamentale (20%). Deux remarques. Ce taux de 25% est à relativiser : 1) l'innovation collective (réseau d'innovation que sont les pôles de compétitivité) est fortement incertaine et 2) les projets d'innovation peuvent avoir une durée d'incubation supérieure à 3 ans, durée canonique retenue. Ensuite, les pôles de compétitivité ont une visée applicative (nouveau produit, nouveau procédé ou connaissance appliquée) évidente, dans un souci de retour sur investissement rapide. Mais ils montrent comment les externalités publiques et privées se renforcent mutuellement dans un espace territorial.

L'ensemble des arguments précédents font du territoire un input, un facteur favorable à l'innovation. Il faut, comme toute thèse, relativiser ces conclusions en mettant l'accent sur les risques qu'une telle relation fait peser.

[Un très grand nombre d'exposés ont peu ou pas développé une vision critique de la relation territoire – innovation. Dans les meilleurs, elle était reléguée en conclusion]

## **PARTIE 2. LES RISQUES INDUITS PAR LE TERRITOIRE DANS LE PROCESSUS D'INNOVATION**

Le partage d'un territoire par les acteurs d'un réseau innovateur présente un certain nombre de risques, que les acteurs doivent intégrer, mais aussi la gouvernance du territoire.

### **1. Le risque de verrouillage technologique**

La spécialisation du territoire en matière technologique et scientifique est la condition d'excellence et de performance des organisations. Reste que, comme le souligne le document 5, cette spécialisation peut empêcher ces mêmes acteurs de saisir des opportunités de développement dans d'autres domaines, de passer à côté de nouvelles trajectoires technologiques. Ici, le territoire et les relations denses qui le structurent réduisent la capacité d'exploration. En reprenant la dichotomie de March (1991), le territoire serait plus orienté vers le développement d'une capacité collective d'exploitation des ressources et compétences locales, et moins à même de développer une capacité collective d'exploration.

Dans la même logique, le risque de surencastement social (Uzzi, 1997) conduit les acteurs en place à refuser la venue de nouveaux acteurs sur le territoire. On retrouve un résultat de la sociologie économique : les liens forts peuvent s'avérer contre-productifs pour l'innovation contrairement aux liens faibles qui démultiplient les sources d'informations potentiellement utiles (Granovetter, 1983).

Pour synthétiser ce risque d'enfermement, Boschma (2004, document 5) a proposé une relation en U renversé entre innovation et encastrement social. Cette relation s'appuie sur les risques associés aux trois dimensions de la proximité :

Proximité géographique : l'échelle spatiale optimale, à laquelle les externalités territoriales joueraient à plein, fait l'objet d'un débat. Pour certains, il s'agit de la région (systèmes locaux d'innovation), pour d'autres la nation (systèmes nationaux d'innovation ; Lundvall, 1988), d'autres enfin considèrent que le système technologique trouve sa pleine efficacité au niveau international, à travers les réseaux de coopération entre multinationales (Carlsson et Stankiewicz, 1991). Enfin, la localisation spatiale réduit les possibilités pour les organisations qui s'y trouvent d'avoir accès aux circuits de financement importants.

Proximité organisée : la distance cognitive des acteurs accroît la capacité d'absorption de connaissances dissemblables et complémentaires. De plus, cette forme de proximité est génératrice, dans une visée évolutionniste, de routines inter-organisationnelles difficiles à remettre en cause face à des chocs ou des problèmes nouveaux. Enfin, elle accroît le bruit local, au sens de production d'informations et de communications intempestives. De la même façon, se créent sur le territoire des relations asymétriques et de dépendance entre acteurs (PME vis-à-vis des FMN par exemple). Le territoire se transforme en système refermé sur lui-même.

Proximité institutionnelle. L'inertie institutionnelle (North, 1990) peut faire obstacle au déploiement de nouvelles innovations. Les acteurs publics, les groupes d'intérêts locaux peuvent conduire à une sclérose institutionnelle, un enfermement politique où s'exprime la défense des intérêts locaux (Olson, 1982).

## 2. Le territoire, espace économique fragile

Le document 1 met en évidence les risques associés à une trop forte spécialisation économique. Selon Marshall, un territoire est souvent mono-activité. Un choc économique externe peut venir fragiliser les organisations en place sur le territoire, les travailleurs aussi. Le territoire présente une capacité d'adaptation faible vers d'autres branches d'activités (bassin d'emplois réduit, compétences trop pointues, coûts de restructuration des entreprises importants, etc.).

## 3. Une politique industrielle fondée sur la reproduction des success stories

La littérature a vanté les mérites de territoires innovants ayant réussi, et étant parvenus à rester attractifs : Becattini avec les districts industriels et la Troisième Italie, Porter avec les clusters de type Silicon Valley, les politiques technopolitaines. Ces réussites peuvent-elles être reproduites sur d'autres territoires ? La politique territoriale part, souvent, de l'hypothèse que oui. Or, entre l'analyse ex post des facteurs de succès d'un territoire ou d'une politique territoriale et sa transposition ailleurs, voire sa généralisation, il y a toute l'épaisseur de l'histoire, des conditions initiales, de l'hétérogénéité institutionnelle des espaces locaux. Ces politiques industrielles peuvent être qualifiées de « naïves ».

Conclusion. L'innovation peut se faire de manière non locale

[La conclusion ne doit pas reprendre l'exposé, mais doit ouvrir sur une ou quelques idées qui vont venir faire la synthèse, la conciliation des points de vue, forcément disparates, précédents]

L'innovation, si elle s'appuie sur les dimensions de proximité, peut s'inscrire dans des proximités organisées (cognitives et organisationnelles) et institutionnelles, sans pour autant réclamer une proximité géographique. La coopération, la confiance, se construisent aussi dans la distance. Il s'agit ici de passer d'une vision territoire = espace géographique (géonomique) à celle d'espace économique de Perroux (1950)<sup>9</sup> où l'espace territorial n'est qu'une modalité particulière. L'innovation prend place dans un espace économique, ensemble de relations économiques entre acteurs. L'ouverture devient donc ici une condition de l'innovation. Sans renoncer aux bénéfices des systèmes d'innovation territoriaux, il s'agit aussi de permettre aux organisations d'appartenir à plusieurs territoires, de construire leurs propres proximités sur d'autres espaces que géographiques (co-entreprises internationales, projets multiculturels). Les territoires s'insèrent donc dans des réseaux globaux d'innovation, qui conjuguent concentration et dispersion spatiale.

Le document 4 montre bien comment la réussite pérenne d'un territoire s'inscrit aussi dans une ouverture au-delà des frontières initiales, dans sa capacité à s'insérer dans un réseau global d'innovation par l'entremise de ses organisations.

---

<sup>9</sup> F. Perroux (1950), « Les espaces économiques », *Economie appliquée*, n°1.

## EPREUVE D'ADMISSION DE DROIT

Les candidats admissibles à la session 2012 ont inauguré une nouvelle épreuve intitulée « *exposé à partir d'un dossier documentaire* » qui s'est substituée à l'ancienne épreuve de TEJS. À ce titre, les candidats doivent choisir entre une épreuve de droit et une épreuve d'économie.

### ÉLÉMENTS STATISTIQUES DE LA SESSION 2012

---

Les premiers éléments statistiques relatifs à cette session nous permettent déjà de tirer quelques enseignements afin de formuler des recommandations aux futurs candidats.

Au regard de l'ancienne épreuve de TEJS, la moyenne de la session de 2012 est sensiblement plus élevée, que ce soit en droit ou en économie. Mais la différence est plus nette avec l'épreuve de droit, pour laquelle la moyenne est plus élevée que pour l'économie. Il semblerait que les candidats aient été capables de transférer les conseils formulés lors des précédents rapports afin d'aborder cette nouvelle épreuve.

Pour cette épreuve, les sujets proposés s'inscrivent dans le domaine exclusif dans lequel le candidat est spécialiste, en l'occurrence le droit. Le jury pouvait s'attendre à un nombre plus important de bonnes prestations. De fait, près de la moitié des candidats admissibles ont obtenu une note égale ou supérieure à 12. Pour les autres, les lacunes précédemment relevées dans les exposés de TEJS des sessions précédentes se retrouvent globalement dans les prestations des candidats en 2012.

L'écart-type, élevé cette année, s'explique par des prestations de très haut niveau.

|                      | Concours interne | CAER |
|----------------------|------------------|------|
| Nombre d'admissibles | 20               | 4    |
| Nombre de présents   | 20               | 4    |
| Moyenne              | 10,10            | 8    |
| Ecart type           | 4,22             | 2,74 |
| Notes < 5            | 2                | /    |
| 5 ≤ Notes < 8        | 6                | 2    |
| 8 ≤ Notes < 10       | 2                | /    |
| 10 ≤ Notes < 12      | 2                | 1    |
| 12 ≤ Notes < 15      | 5                | 1    |
| Notes ≥ 15           | 3                | /    |
| Note la plus basse   | 3                | 5    |
| Notes la plus élevée | 18               | 12   |
| Moyenne des admis    | 12,33            | 10,5 |
| Nombre d'admis       | 9                | 2    |

---

### NATURE DE L'ÉPREUVE

---

L'épreuve est définie par le texte officiel suivant : « Exposé à partir d'un dossier documentaire fourni aux candidats, portant au choix du candidat formulé lors de l'inscription, indépendamment de l'option A, B, C ou D choisie, **sur une analyse juridique appliquée aux organisations.** »

Pour le candidat, l'épreuve consiste à présenter un exposé intégrant des faits, des concepts et des savoirs relevant des différents champs du droit.

Elle permet de valoriser :

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

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

Afin de permettre au candidat de comprendre l'épreuve, un exemplaire d'un des sujets, accompagné d'une correction, est annexé au présent rapport.

### DÉROULEMENT DE L'ÉPREUVE

---

Chaque jour un même sujet est proposé à l'ensemble des candidats interrogés pour cette épreuve.

Ceux-ci disposent de 4 heures de préparation pour conduire leur réflexion sur le sujet proposé et organiser leur prestation. Pour ce faire, ils ont à leur disposition des ouvrages de la bibliothèque du concours et ont également accès à leur documentation personnelle.

L'épreuve débute par un exposé d'une durée maximale de 40 minutes. Cet exposé est suivi d'un entretien d'une durée maximale de 20 minutes.

Lors de cet entretien, les membres du jury posent au candidat une série de questions variées, portant à la fois sur l'exposé et sur les éléments contenus dans le dossier documentaire. Les questions posées lors de l'entretien ont pour objectif de révéler la capacité du candidat à :

- préciser des notions utilisées lors de l'exposé ;
- justifier la problématique, le plan, les arguments avancés ;
- approfondir et prolonger ses analyses ;
- justifier les choix opérés quant à l'utilisation des documents issus du dossier documentaire ;
- montrer qu'il est capable d'analyser tout ou partie d'un document et de le situer dans le contexte de son exposé.

En outre, les capacités du candidat à maîtriser les concepts, le vocabulaire juridique et à construire un raisonnement juridique en utilisant les outils d'analyse appropriés seront recherchées.

#### ATTENTES DU JURY PAR RAPPORT AU SUJET

Pour cette première année, le jury a proposé deux formats de sujet pour l'épreuve orale de droit.

- a) une réflexion juridique relative à un thème explicite

Deux thèmes ont été proposés : « L'anticipation du dommage » (la correction est en annexe) et « Le risque ».

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

Les arguments devaient être tirés à la fois des documents annexés et des connaissances personnelles. Le jury espérait à propos des documents qu'ils soient non pas seulement cités mais réellement analysés dans la perspective de la problématique choisie par le candidat.

- b) La consultation juridique

Dans un contexte organisationnel, ce sujet impliquait, qu'autour d'une problématique clairement identifiée et posée, soient dégagées des propositions de solutions, élaborées à partir des connaissances du candidat et des documents en annexe.

En conséquence, la consultation ne supposait pas seulement que le candidat se bornât à une résolution technique du cas ; ce dernier devait aussi l'inscrire dans la thématique préalablement identifiée, en l'occurrence pour ce sujet, la sécurité juridique.

Quel que soit le format du sujet, cette épreuve exige du candidat qu'il maîtrise les concepts juridiques fondamentaux et le vocabulaire approprié.

#### ANALYSE DES PRESTATIONS DES CANDIDATS DE LA SESSION 2012

##### OBSERVATIONS SUR LE FOND

Lors de la précédente session, avec l'épreuve de TEJS, le jury avait déjà noté une évolution de la qualité des prestations. Avec la nouvelle maquette du concours, cette tendance est encore confirmée cette année.

Les exposés sont nettement plus nuancés, davantage centrés sur le sujet proposé et orientés par des problématiques dont la qualité s'est renforcée. Cependant, cette problématique n'est pas toujours reprise dans le plan présenté ensuite.

Le jury a pu regretter que de nombreux candidats aient des connaissances globalement anciennes et souvent superficielles. Cela transparaît avec le recours à une argumentation fondée sur des références datées et obsolètes (certains candidats ignoraient la nouvelle numérotation du code du travail pourtant entrée en vigueur en 2008 !).

Il faut ici rappeler que le jury apprécie particulièrement le soin que les candidats mettent à délimiter le sujet et à construire un ensemble cohérent. Par ailleurs, une juxtaposition des connaissances, sans véritable fil conducteur est sanctionnée, en particulier lorsque le candidat se révèle en difficulté pour

expliquer des notions de base sur lesquelles son exposé s'est largement appuyé. Les références sont parfois elliptiques sans que le rapport avec le sujet soit suffisamment explicite.

Tout au long du développement, il est indispensable de justifier ou de valider le recours à chacun des arguments sélectionnés, en démontrant sa pertinence eu égard à la problématique et au plan retenus. Quelques candidats ont proposé des problématiques pertinentes, sans toutefois proposer leur développement par la suite.

Beaucoup de candidats ne parviennent pas à dépasser le stade de la restitution factuelle des documents pour les analyser et les replacer dans le contexte de leur exposé. De plus, les candidats n'ont pas toujours fait preuve d'analyse critique des documents qui leur sont proposés, ce qui ne leur a pas permis d'en dégager les problématiques sous-jacentes. Les arrêts sont ainsi seulement cités, sans être véritablement replacés dans leur contexte jurisprudentiel et donc commentés. Certains candidats ignorent même la distinction entre les arrêts de principe et les arrêts d'espèce.

Enfin, une erreur encore trop fréquente tient en une analyse insuffisante du sujet, de ses enjeux, un traitement trop partiel ou au contraire trop extensif sans rapport direct avec le thème. Les candidats doivent construire rigoureusement leurs analyses selon les règles de l'argumentation juridique dans laquelle la part doit être faite entre le fait démontré et le préjugé. Certains exposés restent au niveau descriptif, avec des informations peu actualisées, des exemples anciens. D'autres révèlent un manque de logique par l'accumulation de contradictions ou de confusions, voire des défaillances conceptuelles ou de raisonnement. Le jury recommande aux candidats d'organiser, de structurer leur argumentation en privilégiant les arguments essentiels.

La phase de questionnement vise à apprécier la qualité de réflexion des candidats en prenant appui sur l'exposé présenté, à approfondir des idées développées ou encore à tester la solidité des références apportées.

Cette phase est également importante car elle peut contribuer à éclairer le jury sur la capacité des candidats à expliquer clairement des concepts fondamentaux, à produire une démonstration. Elle nécessite une implication de leur part. Les questions appellent, le plus souvent, plusieurs réponses pertinentes possibles. C'est bien la qualité du raisonnement qui est valorisée. Par leurs réponses aux questions posées à la suite de leur exposé, un nombre non négligeable de candidats ont confirmé la qualité de leur exposé. D'autres candidats 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 concepts et arguments mobilisés dans leur propre développement ; ils méconnaissent des notions ou démarches méthodologiques juridiques élémentaires.

Enfin, mieux vaut avouer ne pas connaître la réponse à la question posée plutôt que d'affirmer quelque chose de faux

#### OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

##### a) Observations sur la structure

Dans la majorité des cas, les candidats ont sur ce point montré d'indéniables qualités. Des définitions des termes du sujet sont proposées, une délimitation assortie de justifications est présentée. Enfin un plan est annoncé et généralement respecté.

Le jury rappelle que la structuration d'un exposé doit comporter : une introduction, le développement et une éventuelle conclusion :

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

- d'une « accroche » qui sait montrer l'intérêt et l'actualité du sujet et le contextualiser. En l'occurrence, tous les candidats ont su interroger une actualité en relation avec le sujet ;
- de la présentation du sujet, avec non seulement la définition académique des termes-clés du sujet mais aussi et surtout la spécification de son principal enjeu ; soulignons ici que pour la définition des termes du sujet le recours aux dictionnaires usuels de la langue française est insuffisant et qu'il faut nécessairement aller plus loin en se référant à des définitions scientifiquement admises. Les définitions doivent être conceptuellement pertinentes et, par leur mise en relation, contribuer à mettre en évidence les enjeux du sujet ;
- de la problématique du candidat (et non plusieurs), qui est la façon de penser le sujet à traiter en le questionnant de manière ni partielle ni partielle, et sans que cela soit une simple redite de l'intitulé du sujet sous forme interrogative. Elle doit découler des questions soulevées autour des termes du sujet et le choix de la problématique retenue être justifié ;
- et enfin de l'annonce du plan. Le plan adopté doit être justifié par rapport à ce qui précède. Il doit être logique, exprimé simplement et permettre de traiter le sujet avec fluidité.

Globalement, le jury a pu apprécier la qualité des introductions présentées. Or, il ne s'agit pas de tout dévoiler lors de l'introduction. Plusieurs candidats ont fait un réel effort pour construire une introduction respectant les canons énoncés ci-dessus, mais sont restés démunis lors du développement. Si l'introduction est un moment important, elle ne peut compenser la vacuité de l'exposé. Il est conseillé de la rédiger une fois le développement construit. Le plan est parfois attractif dans sa formulation, mais il ne tient pas ses promesses. L'introduction est alors relativement solide, mais la réflexion s'essouffle avec le développement.

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

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

Cette épreuve est aussi une situation de communication avec ses contingences en termes de comportement et d'attitude. A cet égard, quelques remarques peuvent être formulées.

L'utilisation du rétroprojecteur, certes non obligatoire, a été systématique lors de cette session, le plus souvent pour présenter la problématique et le plan. Elle pourrait également intégrer une ou quelques explications particulièrement complexes dont la clarté pourrait être renforcée par une visualisation du raisonnement.

La qualité formelle des transparents est parfois perfectible (orthographe, sources ou encore soin apporté à la rédaction).

Le tableau a été très rarement utilisé : seulement deux candidats l'ont fait et parfois de façon inopportune. Il pourrait l'être, par exemple, pour comprendre les enjeux soulevés par la consultation juridique grâce à un schéma récapitulatif des parties en présence.

En définitive, le jury a apprécié, chez certains candidats, la réunion de compétences à la fois juridiques et pédagogiques. Les meilleurs candidats ont su faire preuve d'une capacité à replacer les concepts abordés dans un contexte historique, doctrinal, voire jurisprudentiel. Outre la connaissance précise du droit, le jury a valorisé la capacité à raisonner librement, témoignant par la même d'une ouverture intellectuelle. Par leur réflexion sur leur pratique pédagogique, ils ont pu illustrer leur aptitude à transmettre ces concepts à leurs élèves.

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

## CONSEILS DU JURY AUX CANDIDATS

---

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

Ce faisant, il faut absolument éviter toute précipitation due au fait que certains termes du sujet rappellent des éléments rencontrés ici ou là. De même, le réflexe consistant à chercher des réponses dans la documentation disponible a pour risque principal de privilégier le thème que feront ressortir les documents consultés et non celui proposé au candidat. Il est donc recommandé de mener une réflexion préalable, qui permettra de mieux orienter la recherche, de filtrer les informations, de les structurer et finalement d'éviter de présenter un exposé composé de morceaux assemblés, sans lien entre eux.

Le jury attend des candidats que ceux-ci construisent de véritables raisonnements destinés à démontrer et non à énoncer des idées. Pour cela, la préparation des candidats ne doit en aucun cas négliger la révision des connaissances de base et la méthodologie de l'exploitation documentaire.

Le jury conseille aux candidats un travail sur des ouvrages de base afin de consolider les fondamentaux sans lesquels tout raisonnement deviendrait instable et fragile. Ces connaissances théoriques et conceptuelles ne constituent pas une fin en soi ; elles sont un moyen pour analyser les

idées et/ou les faits qui sont directement concernés par le sujet posé et pour confronter différentes analyses présentes dans un débat.

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

- sa durée (ne pas toutefois se sentir obligé de prolonger inutilement son exposé pour occuper tout le temps disponible),
- une gestion du temps équilibrée,
- son contenu, en posant les bases conceptuelles du raisonnement et les mécanismes juridiques en jeu,
- sa nature (utiliser efficacement les moyens et comportements adaptés à une situation de communication orale) au service d'une argumentation convaincante. Les questions posées autorisent souvent plusieurs réponses possibles centrées sur une réflexion dans laquelle les candidats doivent s'impliquer.

Pour répondre à ces exigences, le jury préconise de façon pratique :

- De travailler avec des ouvrages universitaires récents.
- De s'astreindre à une veille juridique par la lecture régulière de revues juridiques, notamment le Dalloz et la Semaine juridique (JCP),
- De consulter des sites institutionnels tels que ceux de la Cour de cassation, ou du Conseil d'état ou encore de la CJUE,
- De s'entraîner à partir d'un sujet donné à l'exposé oral,
- De prendre du recul envers ses pratiques pédagogiques.

Le jury souhaite préciser *in fine* qu'une formation juridique initiale n'est pas une condition déterminante dans la réussite de l'épreuve.

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

**« L'anticipation du dommage »**

Document n° 1 : textes

**Article 1152 Code civil Modifié par [Loi n°85-1097 du 11 octobre 1985](#)**

Lorsque la convention porte que celui qui manquera de l'exécuter payera une certaine somme à titre de dommages-intérêts, il ne peut être alloué à l'autre partie une somme plus forte, ni moindre.

Néanmoins, le juge peut, même d'office, modérer ou augmenter la peine qui avait été convenue, si elle est manifestement excessive ou dérisoire. Toute stipulation contraire sera réputée non écrite

**Article L. 4121-1 Code travail Modifié par [LOI n°2010-1330 du 9 novembre 2010](#)**

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Article L4121-2 Code travail

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

- 1° Eviter les risques ;
- 2° Evaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
- 3° Combattre les risques à la source ;
- 4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'article L. 1152-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

Article L. 1142-1 Code de la santé publique Modifié par LOI n°2009-526 du 12 mai 2009

I. - Hors le cas où leur responsabilité est encourue en raison d'un défaut d'un produit de santé, les professionnels de santé mentionnés à la quatrième partie du présent code, ainsi que tout établissement, service ou organisme dans lesquels sont réalisés des actes individuels de prévention, de diagnostic ou de soins ne sont responsables des conséquences dommageables d'actes de prévention, de diagnostic ou de soins qu'en cas de faute.

Les établissements, services et organismes susmentionnés sont responsables des dommages résultant d'infections nosocomiales, sauf s'ils rapportent la preuve d'une cause étrangère.

II. - Lorsque la responsabilité d'un professionnel, d'un établissement, service ou organisme mentionné au I ou d'un producteur de produits n'est pas engagée, un accident médical, une affection iatrogène ou une infection nosocomiale ouvre droit à la réparation des préjudices du patient, et, en cas de décès, de ses ayants droit au titre de la solidarité nationale, lorsqu'ils sont directement imputables à des actes de prévention, de diagnostic ou de soins et qu'ils ont eu pour le patient des conséquences anormales au regard de son état de santé comme de l'évolution prévisible de celui-ci et présentent un caractère de gravité, fixé par décret, apprécié au regard de la perte de capacités fonctionnelles et des conséquences sur la vie privée et professionnelle mesurées en tenant notamment compte du taux d'atteinte permanente à l'intégrité physique ou psychique, de la durée de l'arrêt temporaire des activités professionnelles ou de celle du déficit fonctionnel temporaire.

Ouvre droit à réparation des préjudices au titre de la solidarité nationale un taux d'atteinte permanente à l'intégrité physique ou psychique supérieur à un pourcentage d'un barème spécifique fixé par décret ; ce pourcentage, au plus égal à 25 %, est déterminé par ledit décret.

Document n° 2 : Cass. Com. 29/6/2010, n° 09-11.841 PBRI

Attendu, selon l'arrêt attaqué (Paris, 26 novembre 2008), que la société Faurecia sièges d'automobiles (la société Faurecia), alors dénommée Bertrand Faure équipements, a

souhaité en 1997 déployer sur ses sites un logiciel intégré couvrant principalement la gestion de production et la gestion commerciale ; qu'elle a choisi le logiciel V 12, proposé par la société Oracle mais qui ne devait pas être disponible avant septembre 1999 ; qu'un contrat de licences, un contrat de maintenance et un contrat de formation ont été conclus le 29 mai 1998 entre les sociétés Faurecia et Oracle, tandis qu'un contrat de mise en oeuvre du "programme Oracle applications" a été signé courant juillet 1998 entre ces sociétés ; qu'en attendant, les sites ibériques de la société Faurecia ayant besoin d'un changement de logiciel pour passer l'an 2000, une solution provisoire a été installée ; qu'aux motifs que la solution provisoire connaissait de graves difficultés et que la version V 12 ne lui était pas livrée, la société Faurecia a cessé de régler les redevances ; qu'assignée en paiement par la société Franfinance, à laquelle la société Oracle avait cédé ces redevances, la société Faurecia a appelé en garantie la société Oracle puis a assigné cette dernière aux fins de nullité pour dol ou résolution pour inexécution de l'ensemble des contrats signés par les parties ; que la cour d'appel a, par application d'une clause des conventions conclues entre les parties, limité la condamnation de la société Oracle envers la société Faurecia à la garantie de la condamnation de celle-ci envers la société Franfinance et rejeté les autres demandes de la société Faurecia ; que cet arrêt a été partiellement cassé de ce chef (chambre commerciale, financière et économique, 13 février 2007, pourvoi n° Z 05-17.407) ; que, statuant sur renvoi après cassation, la cour d'appel, faisant application de la clause limitative de réparation, a condamné la société Oracle à garantir la société Faurecia de sa condamnation à payer à la société Franfinance la somme de 203 312 euros avec intérêts au taux contractuel légal de 1,5 % par mois à compter du 1er mars 2001 et capitalisation des intérêts échus dans les termes de l'article 1154 à compter du 1er mars 2002 ;

Sur le premier moyen :

Attendu que la société Faurecia fait grief à l'arrêt d'avoir ainsi statué, alors, selon le moyen :

1°/ que l'inexécution, par le débiteur, de l'obligation essentielle à laquelle il s'est contractuellement engagé emporte l'inapplication de la clause limitative d'indemnisation ; qu'en faisant application de la clause limitative de responsabilité après avoir jugé que la société Oracle avait manqué à l'obligation essentielle tenant à la livraison de la version V 12 en 1999, laquelle n'avait pas été livrée à la date convenue, ni plus tard et que la société Oracle ne démontrait aucune faute imputable à la société Faurecia qui l'aurait empêchée d'accomplir ses obligations, ni aucun cas de force majeure, la cour d'appel n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations, violant ainsi les articles 1131, 1134 et 1147 du code civil ;

2°/ qu'en jugeant que la clause limitative de responsabilité aurait été prétendument valable en ce qu'elle aurait été librement négociée et acceptée et qu'elle n'aurait pas été imposée à

Faurecia, la cour d'appel s'est prononcée par un motif inopérant, violant ainsi les articles 1131, 1134, 1147 du code civil ;

3°/ qu'en jugeant que la clause, qui fixait un plafond d'indemnisation égal au montant du prix payé par Faurecia au titre du contrat des licences n'était pas dérisoire et n'avait pas pour effet de décharger par avance la société Oracle du manquement à une obligation essentielle lui incombant ou de vider de toute substance cette obligation, la cour d'appel a violé les articles 1131, 1134, 1147 du code civil ;

Mais attendu que seule est réputée non écrite la clause limitative de réparation qui contredit la portée de l'obligation essentielle souscrite par le débiteur ; que l'arrêt relève que si la société Oracle a manqué à une obligation essentielle du contrat, le montant de l'indemnisation négocié aux termes d'une clause stipulant que les prix convenus reflètent la répartition du risque et la limitation de responsabilité qui en résultait, n'était pas dérisoire, que la société Oracle a consenti un taux de remise de 49 %, que le contrat prévoit que la société Faurecia sera le principal représentant européen participant à un comité destiné à mener une étude globale afin de développer un produit Oracle pour le secteur automobile et bénéficiera d'un statut préférentiel lors de la définition des exigences nécessaires à une continuelle amélioration de la solution automobile d'Oracle pour la version V 12 d'Oracles applications ; que la cour d'appel en a déduit que la clause limitative de réparation ne vidait pas de toute substance l'obligation essentielle de la société Oracle et a ainsi légalement justifié sa décision ; que le moyen n'est pas fondé ;

Sur le troisième moyen :

Attendu que la société Faurecia fait encore le même grief à l'arrêt, alors, selon le moyen, qu'après avoir constaté que la société Oracle n'avait pas livré la version V 12, en considération de laquelle la société Faurecia avait signé les contrats de licences, de support technique, de formation et de mise en oeuvre du programme Oracle applications, qu'elle avait ainsi manqué à une obligation essentielle et ne démontrait aucune faute imputable à la société Faurecia qui l'aurait empêchée d'accomplir ses obligations, ni aucun cas de force majeure, la cour d'appel a jugé que n'était pas rapportée la preuve d'une faute d'une gravité telle qu'elle tiendrait en échec la clause limitative de réparation ; qu'en statuant ainsi, la cour d'appel n'a pas tiré les conséquences légales de ses constatations, violant les articles 1134, 1147 et 1150 du code civil ;

Mais attendu que la faute lourde ne peut résulter du seul manquement à une obligation contractuelle, fût-elle essentielle, mais doit se déduire de la gravité du comportement du débiteur ; que le moyen n'est pas fondé ;

Et attendu que les deuxième et quatrième moyens ne seraient pas de nature à permettre l'admission du pourvoi ;

PAR CES MOTIFS : REJETTE le pourvoi

Document n° 3 : 1<sup>ère</sup> Civ. 3/6/2010, n° 09-13.591 PBRI

Attendu qu'ayant subi, le 20 avril 2001, une adénomectomie prostatique, M. X... qui s'est plaint d'impuissance après cette intervention, a recherché la responsabilité de M. Y..., urologue, qui l'avait pratiquée ;

Sur le moyen unique, pris en ses deux premières branches : (...)

Mais sur la troisième branche du moyen :

Vu les articles 16, 16-3, alinéa 2, et 1382 du code civil ;

Attendu qu'il résulte des deux premiers de ces textes que toute personne a le droit d'être informée, préalablement aux investigations, traitements ou actions de prévention proposés, des risques inhérents à ceux-ci, et que son consentement doit être recueilli par le praticien, hors le cas où son état rend nécessaire une intervention thérapeutique à laquelle elle n'est pas à même de consentir ; que le non-respect du devoir d'information qui en découle, cause à celui auquel l'information était légalement due, un préjudice, qu'en vertu du dernier des textes susvisés, le juge ne peut laisser sans réparation ;

Attendu que pour écarter toute responsabilité de M. Y... envers M. X..., l'arrêt, après avoir constaté le manquement du premier à son devoir d'information, retient qu'il n'existait pas d'alternative à l'adénomectomie pratiquée eu égard au danger d'infection que faisait courir la sonde vésicale, qu'il est peu probable que M. X..., dûment averti des risques de troubles érectiles qu'il encourait du fait de l'intervention, aurait renoncé à celle-ci et aurait continué à porter une sonde qui lui faisait courir des risques d'infection graves ;

En quoi la cour d'appel a violé, par refus d'application, les textes susvisés ;

PAR CES MOTIFS :

CASSE ET ANNULE, mais seulement en sa disposition rejetant la demande en paiement d'une indemnité au titre du manquement au devoir d'information, l'arrêt rendu le 9 avril 2008, entre les parties, par la cour d'appel de Bordeaux ; remet, en conséquence, sur ce point, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel de Toulouse ;

Document n° 4 : JEGOUZO Y., Le principe de précaution et les juges, in Rapport sur « Le principe de précaution : bilan de son application quatre ans après sa constitutionnalisation », Sénat, 2009.

Dans un domaine où domine le doute, il y a au moins une certitude : dans les travaux d'élaboration de la Charte de l'environnement, le principe de précaution a occupé une place considérable, peut-être trop. Je parle sous le regard de M. Coppens car cela concerne la Commission qu'il présidait : le principe de précaution a occupé beaucoup de temps et engagé les débats les plus vifs ; pour avoir suivi les travaux au Parlement, je sais qu'il en a été de même. Derrière ce débat sur le principe de précaution, il y avait la crainte de le voir contrarier la recherche et le progrès scientifique mais aussi celle de savoir ce que le juge allait en faire. Une fois écrit, le texte échappe au législateur et tombe entre les mains du juge. Il y a d'autres précédents (Convention européenne des droits de l'Homme, Déclaration des droits de l'Homme et du citoyen de 1789), de textes illustres dont le juge a fait une utilisation toute autre que celle qu'en imaginaient les auteurs. D'où l'obsession des rédacteurs, dont je peux témoigner, d'essayer de colmater à l'avance toutes les brèches, d'encadrer le juge autant que possible ; il faut bien reconnaître que la mission était impossible parce que dans la conception même de ce principe de précaution, on met en œuvre trop de notions qui, par nature, ont un caractère aléatoire : l'incertitude scientifique du risque, l'incertitude sur les connaissances scientifiques du moment (à quel moment se situe-t-on ?), l'incertitude sur l'irréversibilité des dommages. Dans la rédaction même, nous étions obligés d'ouvrir la porte à des interprétations jurisprudentielles très nombreuses.

Nous nous posons ce matin la question de savoir si les craintes des rédacteurs ont été confirmées ou infirmées. Je reprendrai ce qui a été dit tout à l'heure par Mme Christine Noiville : aujourd'hui encore, il est difficile de faire un bilan. D'une part, il n'y a pas qu'un seul juge en cause mais plusieurs, le Conseil constitutionnel, le juge administratif, le juge pénal, le juge civil. D'autre part, il y a plusieurs contentieux, celui de la légalité, que l'on attendait au départ, et celui de la responsabilité, qui se développe. Il ne faut pas s'en étonner. La jurisprudence n'est pas encore fixée. La presse s'est fait l'écho ces temps-ci de décisions particulièrement aventureuses de certains juges judiciaires sur le terrain de la théorie des troubles de voisinage ; attendons que la Cour de cassation se soit prononcée pour savoir ce qu'il en sera exactement.

A cette heure-ci, je crois donc qu'il est difficile de faire un bilan complet de la jurisprudence générée par la Charte. Par contre, il ne faut pas oublier qu'il y avait déjà une jurisprudence sur la question puisque le principe de précaution est entré dans notre droit, comme l'a justement rappelé le président Coppens, avec la loi Barnier de 1995. N'oublions pas que la définition du principe de précaution qui résulte de la loi Barnier est toujours dans le Code de l'environnement. Le juge doit donc mettre en œuvre le principe de précaution au regard de la définition constitutionnelle et de celle du Code de l'environnement. Or, ce ne sont pas

exactement les mêmes ; évidemment, s'il y a contradiction, la Constitution l'emporte mais il peut y avoir combinaison. Tout cela rend l'analyse un peu difficile - sans vouloir me défaire ! - mais je voulais attirer l'attention de l'auditoire sur cette difficulté.

Je m'attacherai à trois questions qui me paraissent importantes (j'utilise volontairement le terme de « *question* » parce que je ne pense pas que l'on puisse encore arriver à des conclusions).

La première question est celle de l'applicabilité du principe de précaution. Tout le monde avait évidemment remarqué que, dans la Charte, l'article 5 était le seul à être d'application directe puisque pour tous les autres articles, il était précisé que ces dispositions s'appliquaient dans les conditions et limites prévues par la loi. C'est sur ce point qu'ont eu lieu les évolutions les plus nettes. Une décision du Conseil constitutionnel et un arrêt du Conseil d'État (commune d'Annecy) ont fourni deux apports majeurs : 1°) toutes les dispositions de la Charte sont applicables et s'imposent à toute autorité publique ; 2°) le second apport concerne (et là, le principe de précaution n'est pas en cause) les autres dispositions de la Charte, qu'il appartenait au seul législateur de mettre en oeuvre. L'arrêt commune d'Annecy considère que le législateur a, à la fois une obligation d'intervenir et le monopole d'intervention pour définir, pour ne prendre que cet exemple, le droit à l'information du public ou le droit de la participation du public (dans l'arrêt de la commune d'Annecy, le décret qui prévoyait une enquête publique pour la délimitation des zones de protection autour des lacs de montagne a été annulé sur le terrain de l'incompétence au motif que ce n'était pas au pouvoir réglementaire de le faire mais au législateur d'organiser la mise en oeuvre de ce principe de participation). Sur le terrain de l'applicabilité, je dirais qu'au fond, le principe de précaution a été rattrapé par les autres : la Charte est aujourd'hui, pourrait-on dire, de la *hard law* !

Une autre question est de savoir si le principe de précaution est un principe limité à l'environnement ou s'il va au-delà. Tel qu'il est rédigé, on parle de « *dommage à l'environnement* » ; ce principe est destiné à en assurer la protection. Il n'a donc *pasa priori* d'autres usages et lorsque l'on veut faire usage du principe de précaution pour des choses qui n'ont rien à y voir, le juge écarte ce moyen. On peut citer un tout récent arrêt sur les pistolets à impulsion électrique, que l'on appelle les Taser, je crois ; dans leur recours contre le décret autorisant l'usage de ces pistolets, les requérants avaient invoqué le principe de précaution mais le Conseil d'État a dit que ce principe n'était pas fait pour garantir les libertés publiques.

Dans d'autres domaines, c'est beaucoup plus discuté. Je prendrai l'exemple de l'urbanisme. On a longtemps considéré que, tant que le principe de précaution n'était pas dans le Code de l'urbanisme, il n'était pas applicable aux décisions prises en matière d'urbanisme. En 2005, un important arrêt du Conseil d'État (Société Bouygues-Telecom) avait considéré que les décisions prises en matière d'urbanisme n'avaient pas à prendre en compte le principe de précaution et ce, en application d'une vieille théorie jurisprudentielle, la théorie de

l'indépendance des législations (ce qui était dans le Code de l'environnement ne s'appliquait pas aux autorisations d'urbanisme). Mais le Commissaire du gouvernement (il portait encore à l'époque ce nom) avait bien mentionné que c'était une solution valable avant la Charte ; depuis l'application de la Charte, je crois que l'on peut très fortement douter du maintien de cette jurisprudence. Ce doute est plus grand encore depuis l'évolution que connaît actuellement le droit de l'urbanisme : je ne rappellerai pas aux parlementaires présents tout le chantier qui est en cours autour des lois du Grenelle I et Grenelle II. Ces textes tendent à faire des documents et autorisations d'urbanisme des instruments du développement durable, ce qui englobe indiscutablement l'environnement. Le Conseil d'État ne s'est pas encore totalement et clairement prononcé mais je suis certain que cette évolution se produira, y compris dans le domaine de la santé parce que celui-ci est très lié à l'environnement dans ces contentieux.

Si l'on reprend le contentieux, maintenant surabondant, des antennes de téléphonie mobile, le dommage à l'environnement stricto sensu (c'est à dire principalement pour le paysage) n'est jamais irréversible car on peut toujours démonter une antenne. En revanche peut être irréversible le dommage à la santé s'il apparaissait que l'utilisation des antennes en produise un quelconque. Donc, si l'on se situe sur le terrain de la santé, on peut invoquer le principe de précaution, sur le terrain de l'environnement, c'est plus difficile. Je pense que va se produire là un glissement, déjà très largement engagé, qui fera du principe de précaution un principe pouvant être mis en oeuvre dans des autorisations concernant d'autres domaines que l'environnement et, notamment, la santé, même si le Conseil d'État - notons-le - a été jusqu'à présent d'une très grande prudence : en matière de santé, il ne cite pas le principe de précaution mais des « *obligations de précaution* » - cela revient souvent à un résultat identique mais le juge n'a pas encore complètement franchi le pas.

Seconde question que je voudrais très rapidement évoquer : quelle interprétation le juge a-t-il donnée au principe de précaution ? Pour les rédacteurs de la Charte, dont je ne crois pas trahir la pensée, le principe de précaution était réservé aux seuls cas où il y avait incertitude scientifique et non incertitude statistique (la crue centennale n'entrait pas dans le principe de précaution mais dans le principe de prévention : on ignore quand elle se produira mais elle aura lieu, on ne sait quelles zones seront touchées mais il y a une quasi certitude de réalisation). La deuxième caractéristique du principe de précaution tel qu'il avait été défini était d'en faire un principe procédural, comme cela a été rappelé, une obligation pour les auteurs de la décision de mettre en oeuvre des procédures d'évaluation. Troisième idée, d'ailleurs nettement présente dans la rédaction de la Charte et sur laquelle avait bien insisté le Parlement : l'obligation pesait sur les seules autorités publiques chargées de délivrer les autorisations requises.

Le juge administratif s'est assez bien situé dans cette logique ; jusqu'à présent, à l'exception peut-être de certaines juridictions de première instance, il a retenu une conception prudente du principe de précaution. Ainsi le Commissaire du gouvernement Aguila, dans

l'arrêt Société Bouygues, indique bien qu'il ne s'agit pas d'exiger des opérateurs ou des agents économiques qu'ils apportent la preuve que leur action ne comporte aucun risque, considérant que le risque zéro n'existe pas. En revanche, le juge s'est fortement engagé dans la prise en compte des éléments scientifiques qui lui étaient présentés, ce qui n'était pas étonnant puisque son travail consiste souvent à apprécier les expertises que lui présentent les parties, cela fait partie de son travail normal et il l'a, à mon sens, fait assez prudemment jusqu'ici. Dernier point sur lequel le juge administratif s'est bien inscrit dans la voie qui semblait lui avoir été indiquée : il a bien donné à la disposition de l'article 5 de la Charte le sens dans lequel il avait été conçu : ce sont les autorités publiques, dans leur domaine de compétence, qui mettent en oeuvre le principe de précaution. Il censure de manière assez systématique les tentatives d'autorités non compétentes d'intervenir dans le domaine de précaution. Les arrêtés de maires interdisant la plantation d'OGM en plein champ, les décisions prises en matière d'antennes radiotéléphoniques, etc., ont été assez systématiquement censurés dès lors qu'on considérait qu'il existait une police spéciale appartenant à l'État dans ce domaine et donc que les autorités locales n'avaient pas à s'y substituer. Ce n'est pas une mauvaise chose car on peut difficilement concevoir que les normes imposées aux opérateurs varient d'une commune à l'autre même si la jurisprudence a ouvert certaines portes puisqu'elle admet aujourd'hui que l'on peut tenir compte des circonstances locales dès lors qu'elles révéleraient un péril grave et immédiat et que les autorités locales peuvent intervenir si entre-temps une évolution notable des connaissances scientifiques fait apparaître un risque qui n'existait pas initialement.

La jurisprudence me paraît connaître des évolutions, sur un dernier point, plus risquées : il y a un glissement insidieux de la précaution vers la prévention, glissement qui n'est pas propre à la France. Je reviens d'un colloque qui se tenait à l'étranger sur les risques et l'urbanisme dans l'ensemble des pays de l'Union européenne : à peu près partout, on voit le juge national s'emparer du principe de précaution pour l'appliquer à des risques avérés, qui ressortissent à la prévention mais dont on ignore très exactement le territoire de réalisation (séismes, mouvements de terrains) ; le juge belge par exemple utilise maintenant systématiquement le principe de précaution s'agissant du contrôle des autorisations attribuées dans l'ancien bassin minier, qui comporte des risques d'effondrement.

Deux questions restent pendantes : la première est celle du contentieux de la responsabilité et notamment de la responsabilité pour trouble anormal de voisinage, que l'on n'attendait pas vraiment. Les médias se sont fait l'écho d'un arrêt récent de la Cour d'appel de Versailles considérant que le dommage subi par les riverains d'antennes de téléphone que la science ne prouve pas était cependant indemnisable car ces installations généraient une crainte, une angoisse qui, elles, étaient certaines et qu'il y avait lieu de faire jouer le principe de précaution. Il s'agit là d'une évolution beaucoup trop aventureuse qu'aucun juriste ne peut suivre ; au Moyen Âge, on brûlait les sorcières avec un principe de ce genre, sur le fondement de rumeurs et de terreurs collectives... Telle est ma crainte. Mon autre interrogation est entre vos mains, Messieurs les parlementaires : l'exception

d'inconstitutionnalité qui va être inscrite dans la Constitution va ouvrir un champ tout à fait nouveau à l'application de la Charte et l'on peut être certain que, parmi ceux de ses articles, qui seront invoqués, l'article 5 sur la précaution aura un sort particulièrement glorieux.

Document n° 5 : TEISSONNIERE J.-P., La consécration d'une nouvelle catégorie de victimes : les victimes d'exposition, Gaz. Pal. 21/12/2010, n° 255, p. 46

Le 11 mai 2010, la chambre sociale de la Cour de cassation a rendu deux arrêts concernant des salariés non malades, mais ayant été exposés à l'inhalation de poussières d'amiantes pendant de longues années et qui demandaient la condamnation de leur employeur, d'une part, à compenser le préjudice économique qu'ils subissaient du fait de leur départ volontaire dans le dispositif créé par l'article 41 de la loi du 23 décembre 1998 ayant mis en place un Fonds de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (les arrêts M. X c/ Sté Ahlstrom et M. Zc/ Sté ZF Masson) et, d'autre part, une indemnisation du préjudice d'anxiété qu'ils subissaient à la suite de cette exposition (l'arrêt M. X c/ Sté Ahlstrom). (...)

Sur la question du préjudice d'anxiété, l'arrêt du 11 mai 2010, rejetant le pourvoi formé par l'employeur, est indiscutablement un arrêt de principe : *« Sans méconnaître les dispositions du Code de la sécurité sociale visées dans la seconde branche du moyen, la cour d'appel a relevé que les salariés, qui avaient travaillé dans un des établissements mentionnés à l'article 41 de la loi de 1998 et figurant sur une liste établie par arrêté ministériel pendant une période où étaient fabriqués ou traités l'amiantes ou des matériaux contenant de l'amiantes, se trouvaient, par le fait de l'employeur, dans une situation d'inquiétude permanente face au risque de déclaration à tout moment d'une maladie liée à l'amiantes et étaient amenés à subir des contrôles et examens réguliers propres à réactiver cette angoisse ; Qu'elle a ainsi caractérisé l'existence d'un préjudice spécifique d'anxiété et légalement justifié sa décision »*.

Il est impossible de ne pas voir dans cette rédaction une référence à l'arrêt de la première chambre civile du 9 juillet 1996, rendu à propos de l'hépatite C, caractérisant l'anxiété au regard *« de la nécessité d'une surveillance médicale stricte et régulière »* (1).

La voie avait été ouverte par un jugement du tribunal correctionnel de Lille du 4 septembre 2006, ayant condamné pour mise en danger d'autrui le directeur d'un établissement ayant exposé des salariés à l'amiantes et la personne morale. Le tribunal avait accueilli la constitution de partie civile de deux cents salariés qui travaillaient dans l'atelier contaminé et leur avait accordé à chacun 10 000 euros au titre du préjudice d'anxiété. Le 14 décembre 2009, le tribunal correctionnel de Besançon avait statué dans le même sens au bénéfice d'une famille dont l'appartement avait été pollué par l'amiantes à l'occasion d'un désamiantage intervenu dans un local voisin, sans respect des mesures de sécurité prescrites par la loi et le règlement (12 000 euros pour chacune des personnes exposées). L'arrêt du 11

mai 2010 procède à la consécration de cette jurisprudence. S'agissant d'exposition à l'amiante, il concerne indiscutablement des dizaines de milliers de salariés et d'anciens salariés, malades ou non...

Mais il a aussi vocation à s'appliquer à tous les cas de contamination, d'intoxication ou d'irradiation, c'est-à-dire à toutes les circonstances susceptibles de produire des effets pathogènes différés dans le temps. Anticipation d'un dommage corporel d'ores et déjà à l'oeuvre, mais dont la manifestation pathologique pourra n'apparaître que plusieurs dizaines d'années plus tard, l'anxiété, préjudice indemnisable, a, pour les juristes, l'immense mérite d'être le contemporain des faits à l'origine de la contamination dont ils légitiment ainsi le jugement nimmédiat.

Pendant civil du délit de l'article 223-1 du Code pénal qui punit les risques causés à autrui, la promotion du préjudice d'anxiété permet de considérer la sanction civile comme un instrument de prévention efficace.

Document n° 6 : BUSTIN O., *Les présomptions de prévisibilité du dommage contractuel*, D. 2011, chron. p. 238 (extraits de l'introduction)

1 - Si l'article 1150 du code civil intègre dans la catégorie des dommages et intérêts du créancier auxquels le débiteur est tenu ceux « qu'on a pu prévoir lors du contrat », le praticien du droit n'est pas, de prime abord, renseigné sur un élément qu'il lui est pourtant essentiel de connaître, à savoir les présomptions susceptibles d'établir que le dommage contractuel invoqué par le créancier était prévisible. A cet égard, il est surprenant que, dans la doctrine contemporaine, peu d'auteurs se soient intéressés à la question, l'article 1150 étant, il est vrai, rarement appliqué en justice (1) car peu invoqué par les justiciables (2). Il n'en demeure pas moins que le constat interpelle. L'article 1150 a une histoire ancienne, puisque la règle qu'il énonce se retrouve dans les écrits de Pothier, lesquels prennent Justinien en référence (3). Lors des débats relatifs à l'élaboration du code civil de 1804, la règle a d'ailleurs été exposée par Bigot de Préameneu devant le Corps législatif puis adoptée sans la moindre discussion (4). Une règle inutile n'aurait, à l'évidence, pas connu une telle longévité, que les projets doctrinaux de réforme du droit des obligations ne remettent d'ailleurs pas en cause (5). Mais une règle utile devrait connaître une meilleure fortune auprès de la pratique. A vrai dire, le problème de l'article 1150 n'est pas son utilité en tant que telle, mais sans doute sa compréhension. La règle reste en sommeil (6), car les plaideurs perçoivent mal comment l'appliquer. C'est cette difficulté qu'il convient d'analyser et de résoudre.

2 - Sans s'immiscer dans les débats doctrinaux relatifs à l'existence de la notion de responsabilité contractuelle (7), il faut admettre que l'appréciation de la prévisibilité du dommage soulève une question spécifique à la matière contractuelle. En effet, en matière délictuelle, il n'est nul besoin de s'interroger sur la prévisibilité du dommage, le responsable étant tenu d'indemniser dans son entier le préjudice causé, même imprévisible. A l'inverse, en matière contractuelle, l'accord de volontés entre les parties au contrat peut conduire à limiter, dans une certaine mesure, le principe de l'indemnisation, puisque le contrat est, par définition, censé être un acte de prévision (8). Dès lors, l'article 1150 n'énonce *a priori* rien d'exceptionnel. Dire que les parties au contrat sont tenues d'indemniser les dommages qui y ont été prévus n'est qu'une conséquence logique du respect de la libre volonté des parties, telle qu'elle a été exprimée dans le contrat (9). Mais le principe devient plus délicat à appliquer, lorsque le créancier de l'obligation mal exécutée entend établir que le dommage contractuel, bien que non prévu dans les termes du contrat, était néanmoins un dommage prévisible pour le débiteur lors de la conclusion du contrat. S'agissant d'emporter la conviction du juge au cas par cas, il serait vain de vouloir définir, à l'aide de critères généraux et abstraits, ce qu'est la prévisibilité en matière de dommages contractuels. Il ne faut pas cependant en déduire que la méthode à suivre pour se prononcer sur cette prévisibilité échappe à toute rationalité.

### I. DÉFINITIONS

---

↪ Dommage :

➤ **Lésion subie** par la victime, appelée aussi dommage. La notion est semblable pour les 2 responsabilités contractuelle et délictuelle.

➤ **Nécessité pour engager la responsabilité**, mais la commission de certaines fautes entraîne ipso facto réparation. Exemples : atteinte vie privée ; concurrence déloyale ; voie de fait.

➤ Evaluation : En principe, le montant des dommages et intérêts dépend de la gravité du dommage. **La Chancellerie a engagé une réflexion globale en vue d'améliorer les conditions d'indemnisation du préjudice corporel. Dans ce cadre, M. DINTILHAC, a remis 2005, un rapport proposant une nomenclature des préjudices corporels : elle a pour objectif de guider les praticiens de l'indemnisation en répertoriant les postes d'indemnisation selon des définitions qui peuvent être communément partagées.**

➤ Notion de **dommage prévisible** : L'article 1150 prévoit qu'en matière contractuelle, seul le dommage prévisible est réparable ; la question est alors de savoir ce que la jurisprudence retient comme conception. Récemment à propos de retards de train (1<sup>ère</sup> Civ. 28/4/2011 n° 10-15.056), la Cour de cassation a considéré que la SNCF ne peut prévoir lors de la conclusion du contrat que le terme du voyage en train n'est pas la destination finale.

↪ **Anticipation** : c'est le fait de prévoir quelque chose ; à cet égard, le contrat peut être un outil d'anticipation.

### II. COMPRÉHENSION DU SUJET ET PROBLÉMATIQUE

---

Le sujet est très transversal : il concerne naturellement le droit commun des obligations (droit des contrats et droit de la responsabilité), mais aussi le droit du travail, le droit de l'environnement, le droit de la santé, le droit pénal.

Le sujet conduit à s'interroger sur : la distinction dommage prévisible/dommage prévu ; la prévention des risques ; l'indemnisation du dommage ; la prévisibilité contractuelle ; l'évolution de la fonction de responsabilité aux côtés des fonctions normalisatrice et indemnitaire.

Le sujet conduit à distinguer :

- l'anticipation de la réalisation du dommage, c'est-à-dire les mesures pour éviter que le dommage se produise
- l'anticipation de l'indemnisation du dommage, c'est-à-dire les outils pour prévoir d'avance les modalités d'indemnisation

A ce titre, plusieurs thèmes peuvent être abordés : le rôle du contrat comme outil de prévisibilité contractuelle ; le rôle de la loi ou encore le rôle du juge, mais aussi le rôle de la bonne foi.

### III. CONNAISSANCES FONDAMENTALES

---

**Dans l'introduction**, le candidat ne devra pas se contenter de donner des définitions ; le jury est en droit d'attendre que le sujet soit replacé dans son contexte historique et actuel ; le candidat

doit être capable d'effectuer des comparaisons et de mesurer les enjeux de la question de l'anticipation du dommage.

➤ Evolution du dommage

- Le préjudice se standardise et se massifie : initialement, le dommage était individuel, mais aujourd'hui on assiste à l'apparition de dommages en série
- Le préjudice s'aggrave ; les actes prennent plus d'importance car les dommages sont plus graves. Il faut alors substituer à la notion de réparation celle de précaution.

➤ Evolution de la responsabilité

↻ Période matérialiste 1804 : Fonctions de la Responsabilité : prévention, réparation, sanction

↻ Période sociale : objectivisation de la RC au XX<sup>e</sup> : Fonctions de la RC : réparation car apparition du phénomène accidentel et multiplication des victimes.

↻ Période contemporaine : apparition de nouveaux risques, découverte du principe de précaution

Le candidat devra avoir analysé les documents proposés ; ceci étant, l'exercice ne consiste pas seulement à en faire une synthèse ; le candidat devra aussi nourrir la réflexion à partir de connaissances personnelles.

Le candidat devra obligatoirement construire son argumentation dans un plan. À ce titre, il est indispensable de proposer une articulation en deux parties et deux sous parties, selon la tradition juridique.

I. L'anticipation souhaitable de la réalisation du dommage

- A) Le développement de l'obligation de prévention pour empêcher la réalisation du dommage
- Le développement de l'obligation de sécurité en droit du travail

**Doc n° 1** : art. L. 4121 C. trav. met à la charge de l'employeur une obligation de sécurité et de protection de la santé ; la JP a considéré qu'il s'agit d'une obligation de résultat en 2002 et a depuis étendu son champ d'application.

Cette obligation se traduit aussi par un développement des sanctions pénales : condamnation par exemple d'un employeur pour négligence dans la recherche de la prévention des risques.

- La consécration du préjudice d'anxiété pour les victimes de l'amiante

**Doc n° 6** : Anticipation d'un dommage corporel d'ores et déjà à l'œuvre, mais dont la manifestation pathologique pourra n'apparaître que plusieurs dizaines d'années plus tard.

Ce préjudice est le pendant civil du délit de l'article 223-1 du Code pénal qui punit les risques causés à autrui, la promotion du préjudice d'anxiété permet de considérer la sanction civile comme un instrument de prévention efficace.

- B) L'émergence du principe de précaution pour éviter la réalisation du dommage
- Le principe de précaution en droit de l'environnement

**Doc n° 4 :** Le principe de précaution est entré dans notre droit avec la loi Barnier de 1995 dans le Code de l'environnement. Le juge doit donc mettre en oeuvre le principe de précaution au regard de la définition constitutionnelle et de celle du Code l'environnement.

Nouvelle fonction de la responsabilité civile : la fonction anticipatrice.

- Le principe de précaution en droit de la santé.

**Doc n° 3 :** dernier revirement de JP sur la sanction du défaut d'information du patient. Ce défaut était traditionnellement sanctionné sur la RC pour perte de chance, il relève de l'art. 1382 dans l'arrêt 1<sup>ère</sup> Civ. 3/6/2010, n° 09-13.591 PBRI ; le défaut d'information (ici des problèmes d'érection suite ablation de la prostate) cause nécessairement au patient un préjudice moral que le juge doit obligatoirement indemniser sur l'art. 1382 c. civ. Le patient n'a pu anticiper le dommage inéluctable dû à l'opération et s'y préparer.

## II. L'anticipation possible de la réparation du dommage

### A) L'anticipation individuelle de la réparation par l'insertion de clauses dans le contrat

A l'inverse de la responsabilité délictuelle, en matière contractuelle, l'accord de volontés entre les parties au contrat peut conduire à limiter, dans une certaine mesure, le principe de l'indemnisation, puisque le contrat est, par définition, censé être un acte de prévision (voir **Doc 6**).

- L'anticipation de l'étendue de la réparation par l'insertion de clauses limitatives de responsabilité dans le contrat
  - Notion de clause limitative
  - Jurisprudence sur la validité d'une clause limitative portant sur l'obligation essentielle **Doc n° 2** : Cass. Com. 29/6/2010 après un long feuilleton judiciaire initié par la JP Chronopost en 1996, la Cour de cassation énonce sur le fondement de l'article 1131 que « *seule est réputée non écrite la clause limitative qui contredit la portée de l'obligation essentielle souscrite par le débiteur* » ; elle fait ensuite une appréciation de l'économie générale du contrat pour décider que la clause litigieuse insérée en contrepartie d'une réduction du prix de 49 % et de l'octroi d'un statut privilégié est ne vide pas de substance le contrat.
- L'anticipation de l'évaluation des dommages et intérêts par l'introduction de clauses pénales
  - Définition de la clause pénale : montant forfaitaire et fixé à l'avance
  - Pouvoir du juge : **Doc n° 1** : art. 1152 al. 2 : le juge a la possibilité de modérer la clause pénale excessive

### B) L'anticipation collective de la réparation du dommage

- Les infections nosocomiales doc n° 1
- Le candidat pourra ensuite rajouter des connaissances personnelles comme :
  - l'affaire Perruche suite à la naissance d'un enfant né handicapé
  - la multiplication des fonds de garantie assurant la réparation sans recherche de responsabilité fondés sur la solidarité

**Conclusion :** une prochaine fusion des deux domaines de la responsabilité civile à l'exemple de ce qui se passe dans d'autres législations.

# ÉPREUVE DE CAS PRATIQUE DANS LA SPÉCIALITÉ

## OPTION A : ADMINISTRATION ET RESSOURCES HUMAINES

### SUJETS PROPOSÉS

---

Lors de la session 2012, les candidats ont eu à traiter un des trois sujets suivants :

- Le sujet n° 1 se situe dans le contexte d'un grand constructeur automobile, le groupe VAR dont la marque principale est VAREN (nom du cas). Il s'agit de présenter une analyse de la politique des ressources humaines chez VAREN et de présenter une réflexion argumentée sur les informations à communiquer. Le cas de 8 pages était constitué de 7 pages reprenant le bilan social de l'entreprise.
- Le sujet n° 2 se situe dans le contexte d'une entreprise de fonderie (cas Messier) qui est confrontée à un conflit social lourd. Il s'agit d'analyser le conflit dans ses multiples facettes et de préparer un plan d'action permettant de renouer le dialogue entre les parties prenantes.
- Le sujet n° 3 (en annexe) se situe dans le contexte d'une entreprise qui va connaître de nouveaux développements qu'il faut accompagner. Ses activités sont fondées sur les compétences et savoirs de ses salariés. Le départ prévu de plusieurs d'entre eux, les plus expérimentés, nécessite la mise en œuvre d'un véritable management des compétences entre les générations.

### ÉLÉMENTS STATISTIQUES

---

Nombre de candidats présents : 28

Note la plus élevée : 18

Moyenne : 9,61

Note la plus basse : 5

Ecart type : 3,31

| Répartition des notes | Nombre de candidats |
|-----------------------|---------------------|
| 0<note<=4             | 0                   |
| 4<note<=6             | 6                   |
| 6<note<=8             | 5                   |
| 8<note<=10            | 6                   |
| 10<note<=12           | 4                   |
| 12<note<=14           | 2                   |
| 14<note<=16           | 2                   |
| 16<note<=18           | 1                   |
| Total                 | 26                  |

Les résultats sont stables par rapport aux sessions 2011 et 2010.

### COMMENTAIRES DU JURY (CONSTATS ET ATTENTES)

---

Une grande partie des commentaires sont repris des rapports des années précédentes et actualisés pour la session 2012.

### SUR LE FOND

---

Le jury apprécie les prestations des candidats montrant une bonne maîtrise des théories et concepts à mobiliser. Cette année, des candidats ont su mobiliser de façon très fluide les apports théoriques

pour mener leur diagnostic et justifier leurs propositions. Dans quelques exposés, les outils d'analyse (théoriques et de gestion) étaient inadaptés ou trop éloignés du cas à traiter. Les pratiques managériales dans les organisations, ou plus simplement les connaissances des pratiques en milieu professionnel sont peu sollicitées, voire mal maîtrisées en tant qu'objet d'analyse. Dans le cas Varen, certains candidats n'ont pas compris que toutes les données de l'annexe étaient issues du bilan social de l'entreprise. Comme les autres années, les candidats proposent une problématique. Attention, il est indispensable de répondre à la demande du sujet formulée de façon différente d'un sujet à un autre, mais toujours clairement mis en avant (dans un cartouche avant les annexes). Une problématique qui s'éloigne de ce qui est demandé conduit au hors sujet. Un candidat a posé une problématique hors du champ du cas Messier alors que la commande était très claire.

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

Le candidat doit démontrer :

- qu'il est capable d'analyser le cas proposé, en utilisant des démarches et des principes propres à la spécialité mobilisant de façon pertinente les fondements théoriques des sciences de gestion (management des organisations, communication, gestion des ressources humaines, stratégie) ;
- qu'il sait formuler des préconisations ou plans d'action réalistes, argumentés et cohérents avec le diagnostic.

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

L'introduction

Elle permet de situer le contexte de l'organisation en privilégiant uniquement les données significatives. Elle restitue au jury des données analysées (spécificités du contexte ou de l'organisation,...) qui mènent à la problématique.

La problématique

Elle est aidée dans sa formalisation par la commande faite au candidat dans le cas. Interroger la situation dans ses diverses dimensions (gestion administrative, gestion des ressources humaines, management, communication, stratégie, lien stratégie/gestion des ressources humaines...) et porter un regard personnalisé sur la ou les situations étudiées constituent le fil directeur de l'exposé. Cette prise de recul donne sens à l'analyse et aux propositions. La problématique doit être claire et concise.

L'analyse :

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

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

Quelques références théoriques bien amenées et maîtrisées dans leurs fondements sont préférées à une liste d'auteurs présentant des liens parfois lointains avec le cas. Il convient d'utiliser à bon escient les outils d'analyse, notamment pour l'analyse et/ou le diagnostic.

#### Les propositions de solutions

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

Les propositions doivent être en cohérence avec l'analyse conduite, sauf si le candidat revient de lui-même sur celle-ci.

Ceci suppose des connaissances solides sur les pratiques des organisations publiques ou privées auxquelles il faut se référer pour faire des propositions réalistes et crédibles.

#### L'entretien

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

Le candidat doit se préparer à faire la synthèse de données parfois contradictoires et à prendre parti. Les candidats performants démontrent leur qualité d'écoute en évitant le contournement des questions ou les réponses à côté... et en ne coupant pas la parole au jury.

Nous attirons l'attention des candidats sur la nécessité d'une véritable réflexion pédagogique sur le thème proposé pendant le temps de préparation en loge, qui doit permettre, lors de l'entretien, de répondre aux questions du jury. Le jury n'attend donc pas que les candidats présentent la transposition du cas lors des 40 minutes maximum d'exposé, mais qu'il y ait eu une réflexion assez approfondie sur cette transposition, et allant plus loin qu'un simple repérage dans les programmes et référentiels.

L'épreuve orale génère un grand stress chez de nombreux candidats. Pourtant, le jury tient à leur rappeler que les cas proposés ont pour finalité de leur permettre de présenter leurs connaissances, de mettre en œuvre leurs qualités d'analyse, leurs compétences pédagogiques et leur expérience d'enseignant. Gérer le stress des oraux fait partie intégrante de la préparation pour être plus serein le jour des épreuves et mettre en valeur savoirs et savoir-faire.

### Structuration des exposés

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

La présentation du plan au rétroprojecteur ou au tableau fournit une grille d'analyse utile au jury. Les titres concis et explicites, voire parfois très élaborés, sont appréciés ainsi que la lisibilité de l'écriture.

### Utilisation des auxiliaires pédagogiques

Le tableau et le rétroprojecteur sont généralement utilisés à bon escient : leur objectif de mettre en évidence la cohérence et la logique du propos ou de l'illustrer est bien assimilé. Les candidats de cette spécialité ont trouvé un compromis entre le recours excessif aux transparents (très rare) et l'absence de tout recours à cet outil. L'usage des transparents soutient la démonstration quand ils sont lisibles (taille des caractères, écriture soignée...) et de qualité (disposition aérée, clarté des titres, schémas ...). Ils doivent présenter des données analysées, travaillées par le candidat.

### Gestion du temps

La durée maximale de l'exposé est de quarante minutes (nouvelle définition de l'épreuve) : la majorité des candidats utilisent bien ce temps sans dépassement. Une prestation plus courte est envisageable à condition de ne pas résulter d'une indigence de l'analyse ou des connaissances. Cette année, certains candidats ont fait un exposé de moins de vingt minutes.

### Communication

Les candidats disposent, en majorité, d'un bon niveau de communication et d'une clarté d'élocution. Ils font preuve d'aisance relationnelle même si certains ont du mal à canaliser leur stress.

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

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

## ANALYSE D'UN SUJET

---

Ce cas est inspiré de plusieurs réalités d'entreprises bretonnes qui ont connu la même évolution et inspiré du cas Carpier de Sylvie Caron sur le CRCOM.

Le cas « Guilloux » concerne une entreprise familiale traditionnelle et ancienne qui a connu des évolutions diverses et va connaître de nouveaux développements qu'il faut accompagner, notamment en termes RH.

L'entreprise et ses activités sont fondées sur les compétences et savoirs de ses salariés. Le départ prévu de plusieurs d'entre eux, les plus expérimentés nécessite la mise en œuvre d'un véritable management des compétences entre les générations qu'a initié François Guilloux, son dirigeant.

Problématique possible :

« Comment accompagner et mettre en œuvre un véritable management des compétences et des savoirs dans l'entreprise pour répondre aux évolutions à venir (de nouveaux salariés et un nouvel atelier) ? »

Contexte prévisionnel :

Investissement et production : un nouvel atelier « Rénovation » avec doublement de la production et travail en flux tendus du fait d'une nouvelle machine à commande numérique.

Recrutements à prévoir : Recruter de nouveaux salariés (actuellement 30 pour un atelier dont 10 recrutés dernièrement, soit sûrement plus de 15 recrutements à programmer pour prendre en charge le nouvel atelier).

Intégration et transmission des savoirs et compétences indispensables aux métiers cibles de l'entreprise du nouvel atelier, mais aussi des ateliers existants (possibilité de passage d'un atelier à un autre, voire le nouveau).

Départs d'ici 2 ans : deux contremaîtres très expérimentés.

I. Une nouvelle stratégie pour préparer l'avenir de l'entreprise ?

F Guilloux a déjà engagé une réflexion stratégique s'inscrivant dans cette gestion prévisionnelle des compétences.

Des salariés considérés comme des ressources stratégiques :

Le courant du *resource based view* permet de montrer que les ressources humaines sont souvent un avantage compétitif des entreprises (Barney, Wernerfelt, Rumelt). Ici, cette ressource en termes de compétences est assez rare (c'est ce que nous pouvons supposer) et demande un certain temps d'expérience pour pouvoir être pleinement efficace (tailleurs d'art !).

Le management des compétences et savoirs pour F Guilloux est au cœur de sa stratégie RH, mais elle doit se fonder sur les salariés et spécifiquement sur les « cadres intermédiaires » ici les contremaîtres.

Compétences et savoirs au centre des métiers de l'entreprise :

La notion de compétences (définie par Zarifian, Le Boterf, Retour...) souligne que l'individu met en œuvre plusieurs dispositifs en situation de travail. Non seulement son savoir mais aussi un comportement mobilisé en contexte.

L'approche peut être enrichie par les travaux de nombreux praticiens et chercheurs : Nonaka et Takeuchi au Japon (sur "la création et la capitalisation des connaissances"). Pour faire vivre le capital intellectuel de l'organisation, Nonaka et Takeuchi proposent « une spirale » de la diffusion et de l'appropriation des connaissances et expériences qui s'appuie sur la socialisation, l'intériorisation, l'extériorisation et la combinaison.

Tout comme Argyris (qui intégrait l'erreur comme source d'apprentissage), pour Nonaka l'organisation doit multiplier les sources de comportements heuristiques en intégrant des espaces de variance (expériences, droits à l'erreur,...).

Chris Argyris met les individus au centre de l'efficacité organisationnelle : les salariés doivent participer aux décisions et à la conception du travail. Les cadres intermédiaires doivent développer un management participatif. L'efficacité repose sur la faculté à intégrer le changement et l'apprentissage organisationnels en transformant la structure en organisation apprenante (1992).

Les salariés doivent donc non seulement être capables de résoudre des problèmes classiques (apprentissage en « simple boucle ») mais de pouvoir dépasser les règles et routines pour faire face à des problèmes complexes nécessitant un apprentissage « en double boucle ». On passe alors à une organisation apprenante au sens d'Argyris.

Ce mode d'apprentissage doit être accompagné (par les dirigeants et cadres) de processus qui permettent l'échange et l'enrichissement mutuel des savoirs.

Dans leur publication « a behavioral theory of the firm », 1963, Cyert et March identifiaient l'organisation comme un système qui évolue et s'adapte en fonction des apprentissages antérieurs. L'organisation est dotée d'une mémoire collective et d'expériences la font évoluer progressivement.

Quelques exemples de grandes entreprises :

EDF R&D, a mis en place depuis 2006 une plateforme Hermès qui a pour objectifs l'accroissement de la productivité informationnelle et l'accès à la connaissance disponible dans l'entreprise. En termes RH, les intentions d'EDF concernent l'intégration de la génération Y (outils Web 2.0 et réseaux sociaux) et la pérennisation des connaissances et savoir-faire des papy-boomers.

Aujourd'hui, un demi-million de documents ou de fiches sont indexés. " Ce ne sont pas que des documents bureautiques ou des articles de presse, mais aussi des fiches sur qui fait quoi sur les chantiers. On peut parler de mémoire de l'entreprise au sens organisationnel, une mémoire qui recense les rôles de chacun sur l'ensemble des chantiers ", ajoute Éric Juin. Un rôle d'autant plus important que Bouygues Construction embauche plus de 8.000 nouveaux collaborateurs par an, qui doivent tous se constituer leur propre réseau de " sachants ".

Béatrice DELAMOTTE, La Tribune - 26/03/08

Il y a bien d'autres exemples connus de grandes entreprises (Danone, Thomson etc.) qui permettent de déterminer quelques précautions à prendre avant de s'engager dans une démarche de Knowledge Management, mais il fallait aussi relativiser ces exemples qui répondent tous à des objectifs différents de ceux de l'entreprise Guilloux.

Les principales conditions de mises en œuvre :

- Impliquer la hiérarchie (nommer un responsable) et fédérer les personnels,
- avoir une vision stratégique de cette politique et la partager,
- être vigilant quant à l'évolution du système d'information,
- structurer les connaissances, les informations, les pratiques etc,
- lier les objectifs individuels et collectifs,
- intégrer le partage des connaissances dans le travail quotidien,
- accompagner ce changement, cette façon de coopérer, de travailler.

La nécessaire implication de tous et des contremaîtres en premier lieu :

Thévenet (2006) montre que l'implication renvoie à des dimensions aux facettes parfois très différentes : la réalisation, le plaisir, la tension, la fierté.

Certains salariés peuvent être mis en tension face à cette implication : la nouveauté, le changement, la nouvelle génération, le temps, la nostalgie (tradition)...

Les rôles des acteurs et le processus d'innovation : la théorie de la traduction de M. Callon et B. Latour : les conditions de la création et de la diffusion d'innovations et de connaissances dépassent les frontières organisationnelles directes et mobilisent toutes les catégories d'acteurs humains et non humains. Ainsi, pour mobiliser l'ensemble de ces acteurs, il convient de développer une « série de traductions » c'est-à-dire de retranscrire l'objectif de l'action par rapport aux préoccupations directes de chaque acteur.

Ainsi mobilisés, les acteurs vont non seulement redéfinir leurs rôles, mais également les dépasser. Émerge donc un nouveau réseau sociotechnique permettant d'innover.

Les logiques d'action de Ph. Bernoux : L'évolution de l'entreprise (organisation) est influencée par les modes d'expression de l'institution (règles, idées dominantes,...) et surtout des acteurs de l'entreprise à travers leur coopération aux objectifs et leurs savoirs accumulés.

Le transfert interne de connaissance correspond au « processus par lequel une unité (individu, groupe, département, division) est affectée par l'expérience d'une autre » Argote et al (2000). Il ne se limite pas à de nouvelles procédures à appliquer, mais il s'incrémente jusqu'à ce que les employés lui accordent une nouvelle signification symbolique, et de la valeur. De même, il s'inscrit dans un processus d'échange entre individus en interaction (intergénérationnel). Le transfert intergénérationnel des connaissances ne se résume pas seulement en un transfert du savoir et du savoir-faire détenu par les plus expérimentées de l'entreprise vers les nouveaux. Il s'agit aussi d'un transfert dans l'autre sens.

Manifestement François Guilloux a déjà assez bien envisagé le processus d'action pour la mise en œuvre d'un management des compétences et connaissances, encore faut-il qu'il soit adapté au mieux à la situation de son entreprise et réponde aux objectifs stratégiques de celle-ci. Le comité de pilotage et les premiers travaux des groupes pilotés par les chefs d'équipes répondent à cette logique

## II. Diagnostic et plan d'action

On pouvait commencer par faire un organigramme présentant l'organisation avec les 75 personnes constituant l'entreprise. L'important est de mettre en valeur les contremaîtres (3 pour les 2 ateliers de la Carrière et 3 pour celui de la Rénovation et restauration). Le nombre d'opérateurs est plus important en R&R, soit 27 contre 17 pour la Carrière, avec un recrutement en CDD récent de 8 techniciens en CDD et 2 apprentis.

**Le diagnostic** demandé doit concerner directement la problématique de management des compétences et savoirs

| Points d'appui   | Points de vigilance   |
|--|---|
| - Histoire de l'entreprise et valeurs partagées : tradition et innovation                  | - les contremaîtres, cadres intermédiaires les plus anciens et expérimentés montrent quelques réticences  |
| - Activités R&R en forte croissance, nouvelles embauches, nouvelle machine, nouvel atelier | - Différences entre les plus anciens et jeunes (apprentis), entre les nouveaux et anciens (atelier R&R), la mise en place d'un nouvel atelier (à terme) |
| - 2 ans pour préparer le plan d'action   | - Groupe de travail : manque de connaissances théoriques sur ce qui leur est demandé, difficultés à concrétiser (« dire ce que je sais et je fais »)    |
| - Outils technologiques peuvent être créés par le bureau d'études selon les besoins        | - Aucune idée sur ce que sont les situations de transfert !   |
| - Un groupe de pilotage en place, direction, DRH, Directeur technique, etc.                | - Implication DRH   |

Plan d'action

Objectifs opérationnels :

- accompagner les groupes de travail sur les métiers cibles et surtout l'écriture des référentiels
- une formation est indispensable, soit par les cadres de l'entreprise (DRH, Dir technique) ou par un cabinet externe (pour les cadres). Il faut donner les bases théoriques et méthodologiques quant à l'écriture des référentiels (ou grilles simplifiées), avec les savoirs, compétences et niveaux de polyvalence et autonomie.
- accompagner les groupes sur ce que sont les situations de transfert possibles (voir matrice de Nonaka).
- envisager la création d'un outil informatique avec le bureau d'études (attention à faire un outil adapté)
- le projet piloté par la DRH (comité de pilotage) doit faire l'objet dans ces diverses étapes d'une communication interne et devra être évalué (tableau de bord).

Matrice de « Nonaka », tacite, explicite, interaction et intergénérationnel

| Les modes de transfert | Définition  | Exemples de tâches pouvant être retenues  |
|------------------------|---|---|
| La socialisation       | Le transfert de l'expérience et savoirs tacites à expérience et savoirs tacites. Multiplier les occasions d'échanges. | Tutorat / parrainage / compagnonnage (ici apprentis)<br>Faire des journées thématiques, des stages ...<br>Autres moments de partage formels et informels  |
| L'intériorisation      | Des expériences explicites transformées en tacites. Processus de « digestion » des savoirs ou expériences.            | Montage de stages par les anciens et par les jeunes<br>Stimuler toute forme de création commune, avec un budget incitatif   |
| L'extériorisation      | Le transfert ou la traduction de l'expérience ou du savoir tacite en expérience ou savoir explicite                   | Lister les métiers, écrire, répertorier les savoirs, expériences<br>Créer des vidéothèques d'expérience (avec l'aide des plus jeunes), des répertoires etc. (application informatique à créer avec bureau d'études) |
| La combinaison         | Des expériences codifiées et explicites.  | Créer des référentiels, des grilles de compétences, des fiches d'expériences, etc.<br>Organiser les retours d'expériences...  |

Étape 1 : Entretiens avec un échantillon du personnel représentatif et les chefs d'atelier pour conforter le diagnostic et l'enrichir (une semaine).

Étape 2 : Bilan au comité de pilotage (diagnostic et propositions). DRH et Directeur technique doivent être parties prenantes aux groupes de travail (facilitateurs).

Étape 3 : Séminaire sur référentiel, transfert de compétences avec les groupes de travail (ou au moins les cadres intermédiaires).

Étape 4 : Reprise de l'écriture par les groupes de travail des référentiels des métiers cibles et les modes de transfert (un mois).

Étape 5 : Validation par le groupe de pilotage

Étape 6 : Faire vivre les transferts (budget, outils et programmation sur plusieurs mois).

On peut assez facilement considérer qu'une année de travail autour de ce projet est suffisant avant de pouvoir en évaluer réellement les retombées individuelles et collectives, en prenant soin de toujours mobiliser et impliquer tous les acteurs.

La mise en place du nouvel atelier et les processus d'intégration de nouveaux personnels pourraient s'effectuer avant le départ des contremaîtres expérimentés et impliqués dans la démarche. C'est une autre façon de valoriser les apports intergénérationnels et de construire une culture de progrès et de projet, d'innovation dans l'entreprise. Les contremaîtres peuvent avoir des incitations financières particulières, mais doivent avant tout être impliqués et reconnus dans leur savoir et compétences.

La dimension financière pouvait être mise en avant, sachant que dans ce cas, il était difficile d'évaluer le coût des actions choisies. On suppose que la démarche proposée en termes de coûts avantages serait positive.

Conclusion :

Il s'agissait pour les candidats d'entrer dans une logique de management des compétences et des connaissances, en prenant en considération la taille de la structure, son évolution et sa culture (métier).

Le plan le plus classique proposé pour ce cas était du type diagnostic et plan d'action.

Plusieurs références théoriques étaient attendues :

- « resource based view »
- management des compétences et des connaissances avec la question du transfert
- l'implication
- conduite du changement

### CONSEILS AUX CANDIDATS

---

Les observations figurant dans les rapports des années précédentes restent valables et sont repris ici.

Une préparation individuelle ou « assistée » est indispensable. Cette préparation ne doit pas se limiter aux épreuves écrites. Elle doit très vite (avant les écrits) aborder cet oral qui fait appel aux mêmes fondamentaux en termes de concepts, de théories et de pratiques de management, mais nécessite un entraînement à leur mobilisation dans un contexte différent.

Bien cerner la problématique

Il convient, pour chacun des cas, de dégager une problématique propre à la situation décrite et non d'appliquer une trame préalablement pensée, concernant un thème général préparé à l'avance. La pertinence de la problématique conditionne la suite de l'exposé. Sa formulation permet au jury de vérifier l'appropriation des données du cas par le candidat.

S'approprier les fondements théoriques formulés dans le programme et les mettre en miroir du cas proposé

Outre la connaissance des théories des organisations, de la communication et de l'information, la maîtrise des textes de base en matière de gestion du personnel, des emplois et des relations sociales est requise, car elle permet de mieux fonder les analyses et les propositions.

Les relations entre les technologies de l'information et de la communication et l'organisation doivent être clarifiées en évitant toute vision déterministe ou instrumentale de leur interaction.

Enfin, la préparation doit se fonder, d'abord et avant tout, sur des ouvrages académiques et des revues spécialisées propres à approfondir les connaissances théoriques et la pratique des entreprises, au-delà des exigences des programmes de formation des classes dans lesquelles les candidats enseignent.

Mieux connaître les réalités managériales et de gestion des organisations

S'informer sur les pratiques d'entreprises ou d'organisations pour faire des propositions réalistes. La connaissance de la réalité de leur structuration, de leur fonctionnement et de leurs contraintes permet de mieux fonder les analyses et propositions d'actions demandées.

Les nouveaux programmes de formation demandent une connaissance de plus en plus précise de la réalité des entreprises et des organisations et les exigences en ce domaine s'accroissent. Il est important que les candidats en prennent la mesure.

Les candidats doivent :

- Faire l'effort de s'approprier les courants théoriques récents et d'apporter un regard critique ou distancié sur certaines théories déjà anciennes.
- Développer et parfaire leur connaissance du milieu professionnel et leur analyse des pratiques managériales (ce peut être à travers des stages en milieu professionnel et/ou un développement des connaissances à travers la création de cas).

Proposer des solutions et plans d'action cohérents et réalistes

Nombreux sont les candidats qui proposent des solutions ou préconisations trop générales. Ce n'est pas ce qu'attend le jury. Le candidat doit s'engager dans ses propositions et les justifier. Il pourra, lors du questionnement, revenir éventuellement sur celles-ci, s'il le juge utile et pertinent. Les questions du jury sont des opportunités à saisir. Il ne faut pas avoir une position défaitiste lorsque celles-ci reviennent sur l'argumentation et la déclinaison concrètes des préconisations y afférant.

La ou les solutions retenue(s), selon le contexte et la commande du cas, doivent se fonder aussi sur des références théoriques et des pratiques managériales maîtrisées. Les questions du jury cherchent aussi à le vérifier. Les meilleures propositions sont celles qui s'appliquent au cas proposé et qui sont argumentées et réalistes. Elles le sont notamment grâce à l'évaluation des coûts de réalisation des solutions, à l'analyse des contraintes de mise en œuvre (résistance au changement...), à la projection en termes de calendriers de mise en œuvre. C'est sur ces aspects que le jury peut évaluer objectivement le réalisme des propositions des candidats et leurs connaissances des pratiques en milieu professionnel.

L'analyse du cas (et/ou diagnostic) doit correspondre au moins à la moitié du temps imparti pour l'exposé (et sûrement aussi en temps de préparation en loge).

Se familiariser avec une grande variété de situations à résoudre

L'entraînement à la résolution de cas réels et à leur présentation orale est à systématiser. Une culture générale étendue dans les domaines appréhendés est indispensable à la maîtrise de ces situations.

Les candidats doivent s'informer de l'actualité professionnelle des entreprises et des organisations, s'interroger sur l'actualité économique, être en mesure de concevoir les exigences « du terrain ».

Optimiser le temps de préparation en loge

Le candidat dispose de sa documentation personnelle et des ouvrages de la bibliothèque du concours. Cette apparente facilité peut se transformer en piège si le temps de compilation l'emporte sur celui de la réflexion. Il convient donc de ne pas privilégier la recherche documentaire au détriment d'une réflexion sur la problématique ou sur l'application des fondements théoriques au cas proposée.

Le jury encourage le candidat à mener une préparation approfondie du concours, alliant l'actualisation des connaissances à la résolution de cas réels, en particulier dans le cadre de préparations académiques et universitaires. La réussite brillante, chaque année, de candidats admissibles à la session précédente confirme l'efficacité d'une préparation largement anticipée.

Communiquer de manière professionnelle

De manière générale, les candidats ne doivent pas hésiter à regarder le jury, à rechercher l'interaction indispensable à toute bonne communication orale attendue de la part d'un pédagogue.

Une attitude sereine, une capacité à se détacher des notes, du recul dans les réponses aux questions, un esprit ouvert, une bonne écoute et expression sont les principales qualités reconnues aux meilleurs candidats.

Les transparents doivent être à la fois utiles – contenir des informations pertinentes – et lisibles – ne pas être surchargés. L'exposé doit mettre en avant une argumentation, des exemples, une cohérence, une volonté explicite de « transmettre ». La forme de l'exposé contribue largement à la clarté du fond. Les candidats doivent apprendre à intervenir devant un public d'experts, sans négliger les moyens qui leur permettent habituellement d'intervenir efficacement dans leur classe.

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE  
« ÉCONOMIE ET GESTION »  
SESSION 2012

SECONDE ÉPREUVE

Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

Option A

SUJET N°

Durée de préparation : 4 heures

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ; entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** lors de votre exposé

## Cas « Guilloux »

L'arrière-grand-père de François Guilloux a commencé à travailler dans les carrières du bassin granitier du sud de Dinan à Le Hinglé dès 1925.

Il a appris le métier de Carrier sur le tas et a eu l'opportunité de reprendre une concession dans la période prospère de l'après-guerre.

Le père de François Guilloux a assuré la continuité et la pérennité de l'entreprise familiale, jusqu'aux années 1990, date de création de la SARL François Guilloux.

L'entreprise Guilloux depuis des générations, extrait et transforme le granit pour la voirie et le bâtiment.

Face à la concurrence du granit chinois dans les années 2000, la SARL dirigée par François Guilloux a dû se diversifier sans remettre en cause son cœur de métier. Elle a développé des activités de rénovation et de restauration et a intégré de nouvelles pierres de taille, le marbre en complément des granits.

Le granit extrait des carrières de la SARL permet de proposer un choix très étendu et d'assurer une continuité dans les approvisionnements. La société s'approvisionne auprès de différents fournisseurs pour les marbres et autres granits. Elle a toujours su répondre à la demande dans les délais.

### Deux domaines stratégiques :

L'extraction de la pierre, le façonnage, le métier de Carrier, nous connaissons. Nous en avons suivi toutes les évolutions, de la barre à mine à l'utilisation aujourd'hui de machines puissantes et perfectionnées.

Rénovation et restauration : nos tailleurs hautement qualifiés et notre outil performant nous permettent de réaliser toutes vos demandes : réalisations spécifiques ou modifications de l'existant.

Source : site internet de la société

### Clientèle :

- Une clientèle traditionnelle : Entreprises du BTP, Collectivités, Architectes.
- Une clientèle nouvelle : Décorateurs, Designers, Particuliers.

Les ressources humaines :

Effectifs : 75 personnes au 31-12-2011

- 27 en carrière, dont 3 contremaîtres (2 ateliers) et 7 techniciens
- 30 en rénovation et restauration, dont 3 contremaîtres (1 atelier)
- 2 techniciens supérieurs et 2 techniciens au bureau d'études.
- 14 aux services commercial et administratif.

Process de production :

En carrière, après extraction, les tranches de granit sont triées et réparties selon la qualité. Après débitage aux mesures et calibrages souhaités, la finition des dalles et surfaces est réalisée selon le cahier des charges établi par le bureau d'études avant conditionnement. Un contremaître dirige les opérations d'extraction.

Pour la rénovation du marbre (70%) et dans une moindre importance du granit (30%), les opérations de ponçage, polissage et cristallisation des surfaces sont réalisées dans un autre atelier sous la direction de deux autres contremaîtres.

Les contremaîtres disposent de plusieurs équipes de techniciens spécialistes du ponçage, de la cristallisation et de la taille d'art.

Des formations sur les nouvelles techniques et les normes (techniques, de sécurité et environnementales) sont régulièrement suivies par les contremaîtres et parfois des techniciens qui doivent ensuite décliner celles-ci auprès des autres techniciens.

Cette activité connaît une forte demande depuis plusieurs années. 8 nouveaux techniciens ont été recrutés en deux ans en CDD et 2 apprentis.

Les mutations à venir

François Guilloux veut repenser la chaîne de valeur, gérer des investissements, accompagner le développement des compétences et structurer l'encadrement intermédiaire.

D'autant plus, qu'il est confronté au départ, d'ici 2 ans, de deux salariés (le contremaître de la carrière pierre disposant de 41 ans d'expérience dans la taille de pierre et un des contremaîtres de l'atelier rénovation qui a 35 ans de maison et est à l'origine de la mise en œuvre de cet atelier et activité). Au-delà de l'enjeu de ces remplacements, il s'agit de diffuser plus largement des savoir-faire a priori peu partagés dans l'usine, aussi bien en marbrerie qu'en granit ou qu'en rénovation, notamment par les nouveaux embauchés

(jeunes dans leur premier emploi), et de développer les pratiques rendant les équipes de rénovation plus autonomes et polyvalentes.

L'action de transfert des connaissances s'inscrit dans une stratégie de croissance. François Guilloux veut conjuguer cette action avec son projet de réorganisation de l'entreprise liée à l'implantation d'un second atelier Rénovation et restauration avec une nouvelle machine à commande numérique. Cette dernière permettra un doublement de la capacité de production en répondant aux demandes des clients en temps quasi réel et en garantissant le niveau de qualité ayant fait la réputation de l'entreprise, depuis des décennies.

Ce nouvel axe de développement des ressources humaines permettra l'intégration des nouveaux salariés, en s'appuyant sur ceux qui quitteront prochainement l'entreprise afin de préserver le savoir-faire et de conserver l'esprit de l'entreprise (identité fondée sur la tradition et l'innovation).

#### Problématique de mise en œuvre

François Guilloux veut mobiliser ses équipes progressivement autour de cette problématique nouvelle, essentielle pour la stratégie de l'entreprise et donc son avenir. L'an dernier, il a organisé une première réunion de présentation de ce qu'il a appelé « mise en œuvre d'un management des compétences et des connaissances » avec tous les contremaîtres, le bureau d'études, le directeur technique et sa directrice des ressources humaines pilote de ces actions.

Cette réunion a été l'occasion de partager le sens de ce projet avec ces 12 acteurs pivots (constituant le groupe de pilotage). Une partie des contremaîtres (les plus anciens, c'est-à-dire 4 sur 6) ont montré leur réticence à chercher à mettre en place des actions de transfert de connaissances. Ils disent qu'ils l'ont toujours fait et donc ne voient pas ce qu'on attend d'eux. Le responsable du bureau d'études a avancé qu'il pourrait mettre des outils à la disposition de ce projet, notamment des technologies informatiques.

François Guilloux a demandé à chaque chef d'atelier de constituer des groupes de travail de 9 salariés afin d'identifier les savoirs et savoir-faire des différents opérateurs dans les processus de production de chaque atelier. Pour le groupe « rénovation et restauration », il veut que 2 techniciens et/ou contremaîtres des autres groupes y soient associés.

Pour ce premier travail d'identification, la DRH a établi avec le groupe de pilotage un cahier des charges commun consistant à repérer les « métiers cibles », c'est-à-dire ceux qui nécessitent un transfert de compétences et à déterminer les « savoirs de base », les compétences clés et le niveau de polyvalence et d'autonomie pour chacun d'entre eux. La formalisation a été prise en charge, pour chaque groupe, par un des techniciens supérieurs du bureau d'études.

Dans un second temps, après échanges et ajustements entre les groupes, ceux-ci ont eu à envisager les situations de transfert et les actions à mettre en œuvre.

Suite à cette première phase, le comité de pilotage a fait un bilan auprès de François Guilloux. Il reste certains points de vigilance à mesurer :

- la programmation des actions et la gestion du temps,
- la position des contremaîtres dans le pilotage (expertise métier, animation et mobilisation des groupes),
- les situations de transfert, compétences associées, leur mise en perspective,
- les coopérations et les transferts intra-ateliers et inter-ateliers envisageables,
- la prise en compte des logiques intergénérationnelles,

François Guilloux demande à la DRH, de préparer les plans d'actions, pour mobiliser les salariés dans cette nouvelle politique des ressources humaines.

Il vous sollicite comme un appui externe à la DRH pour identifier les priorités d'action, en vous fondant sur des argumentations théoriques et votre diagnostic.

## Annexe

### Comptes rendus du groupe de travail « rénovation et restauration »

Groupe de travail constitué de :

- 2 contremaîtres de l'atelier, dont le plus expérimenté (Monsieur Pierre, chef d'atelier)
- 1 technicien supérieur du bureau d'études (Monsieur Jean),
- 3 techniciens et 3 opérateurs

Compte rendu du 5 avril 2011 rédigé par le bureau d'études

Nous nous sommes réunis trois fois une heure sur la période de janvier à avril 2011. Monsieur Pierre, chef de l'atelier « Rénovation-restauration » a fait le lancement de notre groupe (rappel des objectifs et présentation du cahier des charges) et nous a fait participer à l'élaboration des différents référentiels de nos métiers.

Lors de notre première rencontre, nous avons décidé de faire chacun un listing de ce que nous faisons au quotidien. Après une phase de discussion commune, chacun a pu enrichir cette liste en discutant ou en observant ses collègues en atelier.

À partir de ces différents éléments, nous avons pu écrire 3 référentiels sur les 5 métiers cibles selon le cahier des charges, lors de notre seconde réunion.

Les difficultés que nous avons rencontrées (Compte rendu du 20 février 2011) ont été éprouvées par les deux autres groupes selon Monsieur Jean :

- manque de connaissances théoriques ou besoin d'une formation sur l'écriture de ce que l'on fait ou ce que l'on sait,
- trois réunions d'une heure est insuffisant pour faire le travail demandé,
- difficulté de faire dire aux collègues ce qu'ils font ou savent faire,
- façons très différentes de remplir les grilles de savoirs et compétences du cahier des charges.

Il nous semble, aujourd'hui, très difficile de déterminer des situations de transferts de compétences entre nous ou pour nos futurs collègues. Ce travail devrait être pris en charge par un autre groupe ou par la DRH.

## OPTION B : FINANCE ET CONTRÔLE

### Sujets proposés

Cette année trois sujets ont été tirés au sort, comprenant chacun deux dossiers.

#### Sujet 1 : CAS WASSINGUE

Dossier 1 : évaluation d'une société, dans l'optique d'un rapprochement d'entreprises.

Dossier 2 : étude des conséquences comptables et financières de deux modalités de rapprochement.

- 1- Absorption.
- 2- Prise de participation majoritaire et entrée dans le périmètre de consolidation.

#### Sujet 2 : CAS SANOFI - MUNIFICENT

Dossier 1 : SANOFI. Étude comparative des référentiels comptables appliqués pour les comptes individuels et les comptes du groupe.

Dossier 2

Cas MUNIFICENT SA : les engagements de retraite, évaluation et traitement comptable.

#### Sujet 3 : CAS DUTILLEUL-TOUTEPICES

Dossier 1 : étude de la rentabilité d'un investissement.

Dossier 2 : étude des aspects comptables de différentes modalités de financement (augmentation de capital, conversion de dettes, émission d'un emprunt obligataire convertible en actions).

### ÉLÉMENTS STATISTIQUES

|                      | Concours interne | CAER |
|----------------------|------------------|------|
| Nombre d'admissibles | 20               | 2    |
| Nombre de présents   | 20               | 2    |
| Moyenne              | 9,75             | 9,25 |
| Écart type           | 4,34             | 0,25 |
| Notes < 5            | 2                | /    |
| 5 ≤ Notes < 8        | 6                | /    |
| 8 ≤ Notes < 10       | 2                | 2    |
| 10 ≤ Notes < 12      | 1                | /    |
| 12 ≤ Notes < 15      | 6                | /    |
| Notes ≥ 15           | 3                | /    |
| Note la plus basse   | 2                | 9    |
| Notes la plus élevée | 17               | 9,5  |
| Moyenne des admis    | 13,4             | /    |
| Nombre d'admis       | 10               | /    |

### OBSERVATIONS SUR LE FOND

---

Ces sujets abordaient différents domaines de la comptabilité et de la gestion : cadres conceptuels et techniques comptables, fusion et consolidation, engagements à l'égard du personnel, choix d'investissement et modalités de financement.

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

L'exposé devait donc éviter deux écueils :

- un discours trop général « autour du cas », ignorant les aspects techniques ; certains candidats se sont, par exemple, limités à un commentaire du cas proposé, en le reformulant, sans tenter réellement de répondre aux questions posées et de présenter les travaux demandés ; ou en ne traitant que les travaux les plus simples, en les prolongeant d'une réflexion trop générale pour susciter réellement l'intérêt ;
- un travail exclusivement technique où les questions de fond et la réflexion scientifique se trouvaient occultées. La présentation des résultats demandés doit être complétée de commentaires relatifs aux concepts mobilisés et aux méthodes mises en œuvre, d'un rappel du cadre théorique sous-jacent. Certains candidats donnaient l'impression de dérouler des séquences de calcul, voire d'appliquer des recettes, sans être en mesure d'un justifier ni l'usage ni les fondements.

Le jury a constaté qu'un nombre insuffisant de candidats disposaient des connaissances nécessaires pour résoudre les cas proposés. Les lacunes étaient parfois encore plus manifestes lors des réponses aux questions du jury. Les concepts étaient alors exposés de façon imprécise, parfois même confuse voire erronée et les candidats éprouvaient des difficultés à les relier aux techniques mises en œuvre et aux cas proposés. Quand des définitions étaient demandées, certains présentaient des extraits d'articles en se contentant de les lire, alors qu'il était impératif d'en commenter les points clés et de les relier au sujet.

Le jury attendait que les prestations répondent à l'intégralité des questions. Néanmoins, sur des questions non traitées, le jury a apprécié que les candidats exposent la démarche qu'ils auraient adoptée.

Enfin, ces derniers devaient s'attendre à des questions d'ordre pédagogique.

### OBSERVATIONS SUR LA FORME

---

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

Le jury était aussi attentif aux qualités pédagogiques dont faisait preuve le candidat au travers de l'exposé et de l'usage des supports adoptés (transparents et tableau). Par exemple, l'utilisation de

transparents permettait d'éviter de perdre un temps précieux à recopier au tableau des calculs fastidieux. Le candidat devait montrer son aptitude à capter et à retenir l'attention d'un auditoire. Le rythme ne devait pas être trop lent.

### PRÉSENTATION DES SUJETS

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

| Sujets                              | Thèmes et compétences  |
|-------------------------------------|--|
| Wassingue                           | <p>Dossier 1 : Valeur de l'entreprise</p> <p>Le candidat devait être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'appréhender les fondements de l'évaluation des entreprises ;</li> <li>- d'exposer les méthodes illustrant les approches patrimoniales en regard d'autres approches évaluatives ;</li> <li>- d'appliquer et de montrer les enjeux de ces notions dans le cadre du cas proposé.</li> </ul> <p>Dossier 2 : Fusion -Consolidation</p> <p>Le candidat devait être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'exposer et de justifier les enjeux, les spécificités de la fusion et de la consolidation ;</li> <li>- de comparer leurs conséquences comptables et financières ;</li> <li>- de mettre en œuvre ces notions dans le cadre du cas proposé.</li> </ul>  |
| Sanofi - Aventis /<br>Munificent SA | <p>Dossier 1 - Sanofi - Aventis : Cadres comptables et comptes de résultat</p> <p>Le candidat devait être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de montrer qu'il maîtrise les normes comptables applicables en France ;</li> <li>- d'analyser les différences entre les comptes sociaux et les comptes consolidés ainsi qu'entre le compte de résultat en normes IFRS et en PCG ;</li> <li>- d'appliquer ces connaissances à un cas d'entreprise et d'en mesurer les enjeux.</li> </ul> <p>Dossier 2 - Munificent SA : Engagements de retraite</p> <p>Le candidat devait être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de comprendre l'évaluation des engagements de retraite ; d'expliquer les différents paramètres pris en compte ;</li> <li>- d'appliquer les formules adéquates au cas proposé, de procéder à la comptabilisation des engagements ;</li> <li>- d'exposer une réflexion sur les modalités de financement d'un système de couverture d'engagements de retraite et de discuter des éventuelles solutions comptables.</li> </ul> |
| Dutilleul / Toutépices              | <p>Dossier 1 - Dutilleul : Choix d'investissement, mode de financement et rentabilité</p> <p>Le candidat devait être capable :</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'expliquer et de justifier les notions d'actualisation et de rentabilité économique et financière ;</li> <li>- de traiter de l'opportunité d'un investissement productif ;</li> <li>- de mettre en œuvre ces notions dans le cadre de prévisions de flux.</li> </ul> <p>Dossier 2 - Toutépices : Augmentation de capital et emprunt obligataire</p> <p>Le candidat devait être capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'expliquer le sens, l'intérêt et la portée de différentes sources de financement (augmentation de capital et emprunt obligataire) ;</li> <li>- de comparer les modalités d'évaluation de titres ;</li> <li>- d'expliciter les mécanismes d'équité entre les différentes parties prenantes</li> <li>- de mettre en œuvre ces concepts dans le cadre du cas proposé.</li> </ul> |
|--|--|

### CONSEILS AUX CANDIDATS

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

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

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

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

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

CONCOURS DE L'AGRÉGATION INTERNE  
« ÉCONOMIE ET GESTION »  
SESSION 2012

SECONDE ÉPREUVE

Épreuve de cas pratique dans la spécialité correspondant à l'option choisie par le candidat

Option B

SUJET N° 1

Durée de préparation : 4 heures

Durée totale de l'épreuve : une heure (exposé : quarante minutes maximum ;  
entretien : vingt minutes maximum) ; coefficient 1.

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la ou de les mentionner **explicitement** lors de votre exposé

## Cas WASSINGUE

La société Wassingue est spécialisée en production de matériel de nettoyage industriel. Installée dans le Nord, c'est une société familiale ancienne créée au début du XXème siècle par Antoine Verbraecke et qui est dirigée aujourd'hui par sa petite fille Agnès Rudemad.

Elle subit depuis quelques années la concurrence de pays asiatiques mais elle a su adapter sa production et ses méthodes, ce qui lui a permis, en misant sur une politique de produits haut de gamme, de conserver une place enviable sur son marché de référence.

Afin de maintenir son positionnement sur son marché et d'exercer une pression plus élevée sur ses partenaires économiques, Agnès Rudemad envisage d'accroître la taille de la société. Elle souhaite se rapprocher de la société Lav'Home spécialiste dans la production de matériel de nettoyage domestique située en Bourgogne.

Les deux dossiers peuvent être traités de manière indépendante mais s'appuient sur des annexes communes.

### Dossier 1

Avant de contacter les dirigeants de la société Lav'Home, Agnès Rudemad aimerait mieux évaluer les atouts de son entreprise. Connaître la valeur de sa société permet de négocier au mieux les conditions de rapprochement entre les entreprises. Les techniques de l'évaluation des entreprises sont alors très utiles.

A partir de l'annexe I

- 1) Déterminer l'actif net comptable (ANC) de la société Wassingue en précisant la méthode adoptée.
- 2) Quelle approche de la valeur de l'entreprise est-elle privilégiée dans la méthode de l'ANC ?

A partir de l'annexe II

- 3) Déterminer l'actif net comptable corrigé (ANCC) de la société Wassingue.
- 4) Qu'apporte le concept d'ANCC à celui d'ANC dans l'approche évaluative de l'entreprise ?
- 5) Comment la notion de Goodwill ou de Survalueur peut-elle compléter l'approche patrimoniale de la valeur ?

## Dossier 2

La société Wassingue est très bien positionnée sur le marché de la production de matériel de nettoyage industriel. Afin d'utiliser ses compétences techniques et accroître le poids de la société lors d'échanges commerciaux, Agnès Rudemad aimerait voir grossir la taille de son entreprise. Un rapprochement au cours de l'année N+1 avec la société Lav'Home spécialisée dans la production de matériel de nettoyage domestique paraît pertinent.

Mais Agnès Rudemad s'interroge sur les conditions de ce rapprochement : faut-il absorber la société Lav'Home ou n'acquérir que 60 % de son capital ?

A partir des annexes I, III et IV

### 1) Cas où la société Wassingue absorbe la société Lav'Home

- a. Présenter succinctement les principes de la fusion.
- b. Déterminer la parité d'échange puis le nombre d'actions de la société Wassingue à émettre.
- c. Présenter la méthode à appliquer pour déterminer la valeur des apports de Lav'Home puis calculer cette valeur.
- d. Réaliser le bilan de Wassingue à la suite de la fusion.

A partir des annexes I, III et IV

### 2) Cas où la société Wassingue acquiert 60 % du capital de la société Lav'Home

- a. Présenter succinctement les principes de la consolidation.
- b. Justifier le mode d'intégration retenu et en expliquer les principes.
- c. Définir et calculer l'écart de première consolidation, l'écart d'acquisition et l'écart d'évaluation.
- d. Réaliser le bilan consolidé du groupe Wassingue.

A partir des réponses aux questions 1) et 2)

### 3) Discuter de l'effet de la fusion ou de la consolidation sur la situation financière de Wassingue.

Il est conseillé de s'appuyer sur des indicateurs financiers pertinents, d'intégrer des connaissances en matière de fiscalité et d'envisager les conséquences sur les relations avec les créanciers et les propriétaires de Wassingue.

ANNEXE I – Actif net comptable de Wassingue

Bilan de la société Wassingue au 31 décembre N

| Actif (en valeur nette)                    | en €      |
|--|-----------|
| Immobilisations incorporelles (1)          | 202 000   |
| Immobilisations corporelles                | 1 560 000 |
| Immobilisations financières                | 20 000    |
| Stocks et en-cours                         | 220 000   |
| Avances et acomptes versés                 | 135 000   |
| Créances clients                           | 386 000   |
| Valeurs mobilières de placement            | 13 000    |
| Disponibilités                             | 327 000   |
| Charges constatées d'avance                | 7 000     |
| Charges à répartir sur plusieurs exercices | 9 000     |
| Primes de remboursement des obligations    | 4 000     |
| Ecarts de conversion actif (2)             | 14 000    |
| Total actif                                | 2 897 000 |

| Passif  | en €    |
|---|---------|
| Capital (3)                                     | 60 000  |
| Prime d'émission                                | 7 000   |
| Réserve légale                                  | 2 000   |
| Autres réserves                                 | 887 000 |
| Report à nouveau (4)                            | 280 000 |
| Subventions d'investissement                    | 9 000   |
| Provisions (5)                                  | 262 000 |
| Emprunts obligataires                           | 602 000 |
| Emprunts et dettes auprès des établissements de | 383 000 |

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| crédit                      | 8 000     |
| Avances et acomptes reçus   | 322 000   |
| Dettes fournisseurs         | 57 000    |
| Dettes fiscales et sociales | 7 000     |
| Produits constatés d'avance | 11 000    |
| Ecart de conversion passif  | 2 897 000 |
| Total passif                |           |

(1) dont frais d'établissement : 42 000 €.

(2) dont provision pour perte de change d'un montant de 12 000 €. Il n'y a pas de couverture de change.

(3) le capital est constitué de 6 000 actions à 10 € de nominal.

(4) 10 € de dividende par action à payer sur ce résultat.

(5) dont 12 000 € de provisions pour perte de change.

## ANNEXE II – Actif net comptable corrigé de Wassingue

L'observation de l'actif et du passif, ainsi que des entretiens avec le dirigeant, nous apportent les renseignements suivants :

- Le droit au bail (valorisé à 30 000 € dans l'actif)

Date de début de location en N-4

Durée du bail de 9 années

Le loyer annuel est de 24 000 €

Un loyer pour une surface équivalente est estimé à : 26 500 €

- La marque (non valorisée dans l'actif)

Selon les estimations des professionnels du secteur de la société Wassingue, le taux de marge pour des produits sans marque est de 30 %.

Le taux de marge des produits de marque Wassingue est de 35 %.

Le montant des ventes réalisées sous marque est de 2 900 000 €.

La progression de ces ventes est de 6 % par an.

La durée d'exploitation potentielle de la marque est de 10 ans.

- Brevet (valorisé à 25 000 € dans l'actif)

La société Wassingue dispose d'un brevet qui est concédé à une société qui travaille sur le marché asiatique. Cela fait 2 ans que ce brevet est concédé. La durée de concession est de 10 ans.

Le prix de location du brevet est de 8 000 € par an.

Des négociations sont en cours avec une société sud américaine pour une concession de 5 ans au prix annuel de 10 000 €. L'ingénieur en charge de cette affaire estime qu'il y a une probabilité de 50 % pour que cette affaire aboutisse.

- Terrain (valorisé à 100 000 € dans l'actif)

Un terrain de 7 500 m<sup>2</sup> sur lequel se situe une construction inutilisable par l'entreprise et invendable en l'état, a été acquis 100 000 €, il y a 13 ans. Il n'est pas utilisé par l'entreprise.

Une estimation du coût de démolition du bâtiment et de mise en état du terrain a été effectuée à une valeur de 20 000 €.

Les experts immobiliers affirment que le prix du mètre carré de terrain à usage industriel augmente annuellement de 4 % depuis près de 20 ans.

Le taux d'imposition des plus-values à long terme de la société Wassingue est de 19 % (régime des sociétés soumises à l'impôt sur les sociétés)

- Véhicules

| Véhicules                                    | Valeur nette comptable | Valeur selon la cote |
|--|------------------------|----------------------|
| 5 voitures type Clio acquises en N-2         | 20 000 €               | 25 000 €             |
| 2 voitures type Laguna Break acquises en N-1 | 28 000 €               | 33 000 €             |
| 1 camion Volvo acquis en N-4                 | 25 000 €               | 18 000 €             |

- Stocks

Un stock de pièces d'une valeur comptable de 24 000 € a perdu en qualité en raison de son exposition à l'humidité. La perte de valeur est chiffrée à 30 %. Le comptable n'avait pas procédé à une dépréciation sur ce stock.

- Créances clients

Dans les créances clients, il apparaît des créances sur la société Coton dont nous savons qu'elle est en procédure de règlement judiciaire. Ces créances non provisionnées d'un montant de 46 000 € n'ont qu'une chance sur deux d'être réglées.

- Provision

Une provision d'un montant de 42 000 € concernant un litige commercial est toujours présente dans les comptes alors que la procédure est interrompue depuis plus de deux ans à la suite d'un accord entre les parties.

- Engagement

La société Wassingue s'est portée caution dans un contrat de prêt de 10 ans (durée restante de 7 ans) concernant l'activité d'une SCI. Si l'usage de la caution devenait nécessaire, le montant annuel de 30 000 € devrait être acquitté à l'organisme de crédit. Le risque est estimé à 10 % de probabilité de recours à la caution.

- Taux d'actualisation

Le taux d'actualisation à utiliser est 12 %.

ANNEXE III – Informations financières de Lav’Home

Bilan de Lav’Home au 31 décembre N

| Actif                             |              |   | en €         |
|-----------------------------------|--------------|---|--------------|
|                                   | Valeur brute | Cumul des amortissements et dépréciations | Valeur nette |
| Immobilisations incorporelles (1) | 40 000       | 8 000                                     | 32 000       |
| Immobilisations corporelles (2)   | 870 000      | 313 000                                   | 557 000      |
| Immobilisations financières       | 2 000        | -   | 2 000        |
| Stocks et en-cours                | 101 000      | 2 650                                     | 98 350       |
| Créances clients                  | 62 740       | -   | 62 740       |
| Valeurs mobilières de placement   | 8 700        | -   | 8 700        |
| Disponibilités                    | 1 096 740    | 323 650                                   | 773 090      |
| <b>Total actif</b>                |              |   |              |

| Passif                      |  | en €           |
|-----------------------------|--|----------------|
| Capital social (3)          |  | 100 000        |
| Réserve légale              |  | 10 000         |
| Autres réserves             |  | 2 700          |
| Report à nouveau            |  | 59 250         |
| Provisions                  |  | 32 300         |
| Dettes financières          |  | 367 500        |
| Dettes fournisseurs         |  | 108 760        |
| Dettes fiscales et sociales |  | 92 580         |
| <b>Total passif</b>         |  | <b>773 090</b> |

(1) il s’agit uniquement de brevets.

(2) les plus-values sur les immobilisations corporelles sont estimées à 205 000 €.

(3) le capital est constitué de 5 000 actions à 20 € de nominal.

#### ANNEXE IV – La fusion et la consolidation

Voici des informations complémentaires :

- Pour déterminer la parité d'échange dans le cadre de la fusion, le protocole précise les valeurs retenues de 1 500 000 € pour la société Wassingue et de 800 000 € pour la société Lav'Home.
- Si le nombre de titres n'est pas un nombre entier, il sera arrondi pour faciliter l'échange et une soulte en espèces sera versée pour la différence.
- Dans le cadre de la consolidation, les titres de la société Lav'Home sont acquis par la société Wassingue pour un montant de 260 000 €.
- Les 5 000 actions de la société Lav'Home sont des actions ordinaires.
- Les plus-values non comptabilisées sur les immobilisations corporelles de Lav'Home concernent des biens destinés à l'exploitation et permettent de calculer leur valeur d'utilité.
- Il faut imaginer une fusion ou une consolidation au 1<sup>er</sup> janvier N+1.
- Par mesure de simplification, il ne sera pas tenu compte de l'incidence fiscale (pour la fusion et pour la consolidation).

## OPTION C : ACTION ET COMMUNICATION COMMERCIALES

### Sujets

Cette année, quatre cas ont été proposés aux candidats balayant des problématiques marketing variées. L'accent a été mis sur des entreprises de taille petite à moyenne, faciles à appréhender, implantées sur des marchés très spécifiques avec des problématiques particulières, ce qui imposait aux candidats d'adapter la démarche marketing standard.

#### **Compobaie solution**

- Activité : fabrication et commercialisation de « blocs baie » préfabriqué à destination des entrepreneurs en bâtiment.
- Problématique : développement sur le marché des maisons individuelles pour y faire du bloc baie un nouveau standard de construction.
- Points à développer : marketing stratégique (diagnostic interne et externe, marché / concurrence, recommandations sur la stratégie de développement) et marketing opérationnel (stratégie de communication et de distribution en Business to Business).

#### **Bonneterie d'Armor**

- Activité : fabrication et commercialisation de produits de textile habillement, enseigne de distribution.
- Problématique : identification des leviers de croissance pour la société après un développement un peu anarchique au gré des opportunités.
- Points à développer : gestion de marques, chaîne de valeur, stratégie de développement à l'international, développement d'enseigne et de réseau, distribution multicanal.

#### **Les jardins de Brantôme**

- Activité : restauration
- Problématique : ouverture d'un nouveau domaine d'activité d'hôtellerie
- Points à développer : yield management, rentabilité d'un investissement commercial, Web marketing et stratégie de communication

#### **Le four des navettes**

- Activité : biscuiterie traditionnelle monoproduit
- Problématique : stratégie de développement
- Points à développer : analyse financière et exploitation, analyse d'enquête et Khi2, calculs de rentabilité, stratégie de communication, développement de l'offre et implantation de point de vente.

## ÉLÉMENTS STATISTIQUES

---

Nombre de candidats présents : 49

Moyenne : 9,77

Écart type : 3,78

Note la plus haute : 19

Note la plus basse : 3

| Répartition des notes | Nombre de candidats |
|-----------------------|---------------------|
| Notes < 4             | 1                   |
| 4 ≤ note < 6          | 2                   |
| 6 ≤ note < 8          | 12                  |
| 8 ≤ note < 10         | 11                  |
| 10 ≤ note < 12        | 10                  |
| 12 ≤ note < 14        | 4                   |
| 14 ≤ note < 16        | 2                   |
| 16 >= note            | 7                   |
| Total                 | 49                  |

## COMMENTAIRES DU JURY

---

### SUR LE FOND

---

L'épreuve orale consiste en l'exploitation d'un cas réel et non, comme l'écrit, en une dissertation sur un thème. Les bons candidats sont ceux qui, au-delà de l'étendue de leurs connaissances, parviennent à les mettre en œuvre dans une situation concrète. C'est leur capacité à réaliser cette synthèse qui démontre leur maturité marketing et c'est ce qui explique la différence de note possible pour un même candidat entre l'écrit et l'oral.

La première compétence évaluée chez le candidat au cours de l'épreuve orale reste toutefois sa **maîtrise du socle de connaissances Marketing**. Si ici, plus qu'un catalogue, la commission en attend une mobilisation contextualisée, il n'en reste pas moins qu'il va chercher à en apprécier l'étendue et la solidité :

- Concepts marketing et auteurs reconnus, actualité des connaissances
- Connaissance des réalités et des pratiques professionnelles
- Méthodologies de traitement de l'information qualitative
- Outils et indicateurs quantitatifs

La seconde compétence attendue du candidat est sa **capacité à réaliser un diagnostic**, c'est à dire à s'approprier le contexte particulier de l'organisation mise en scène au travers du cas.

A un premier niveau, cette appropriation est une « lecture » du cas proposé qui doit inévitablement être étayée par les éléments qualitatifs ou quantitatifs fournis en annexe qui doivent être clairement cités et exploités. Elle n'est pas une simple paraphrase de ces annexes, mais une interprétation

fondée sur des concepts, des méthodologies, des outils et des connaissances marketing mis en œuvre dans le cadre du contexte et de la problématique du cas. Elle suppose impérativement des traitements appropriés des données quantitatives fournies, mais également des analyses structurées des données qualitatives au travers de concepts reconnus.

A un deuxième niveau, cette appropriation est une interprétation, c'est-à-dire un choix. Le bon candidat est celui qui sait conduire son diagnostic en évitant une exploitation systématique et scolaire de tous les éléments proposés et qui sait distinguer ce qui est essentiel de ce qui est marginal. C'est également celui qui sait identifier les éléments qui manquent ou qui lui paraissent insuffisamment fournis pour mener à bien un diagnostic satisfaisant et qui est capable de les citer, voire de fournir des pistes pour les rechercher.

Il est enfin indispensable que ce diagnostic soit mené en utilisant une grille d'analyse, une structure formelle, un plan, qui permet d'en clarifier l'ensemble et débouche sur une problématique claire, construite et argumentée.

La troisième compétence évaluée chez le candidat est sa **capacité à élaborer une préconisation**. Cette préconisation s'appuie inévitablement sur la ou les problématiques identifiées, à partir desquelles seront élaborés les grands axes stratégiques de la solution : objectifs (qualitatifs et quantitatifs), positionnement et cibles. Et c'est à partir de ces choix stratégiques qu'il proposera des solutions opérationnelles.

Nombreux sont les candidats qui présentent des préconisations générales ou un panel des solutions possibles. Ce n'est pas ce qu'attend la commission. Le candidat doit savoir s'engager sur des propositions concrètes et les justifier.

Là encore, la ou les solutions retenues doivent se fonder sur des concepts, outils et méthodologies marketing maîtrisés, en phase avec l'analyse et les choix opérés.

Les meilleures propositions sont donc argumentées, mais elles sont surtout cohérentes et pertinentes par rapport au contexte proposé.

Enfin, comme il a déjà été signalé dans les rapports précédents, ces préconisations devraient correspondre au moins à la moitié du temps imparti pour l'exposé.

L'entretien qui suit cherche à aider le candidat à démontrer ses compétences en approfondissant le diagnostic ou la solution proposée ou en questionnant sur son niveau de connaissances marketing. Le candidat doit s'efforcer de l'aborder avec un comportement professionnel et constructif ce qui signifie écoute, ouverture et assertivité.

Écoute, parce que le candidat qui n'avait pas identifié toutes les implications du cas peut, s'il voit où le jury le guide, y trouver le moyen de démontrer ses compétences là où il n'avait pas réussi à le faire pendant son exposé. Mieux vaut donc bien avoir compris le sens de la question et avoir bien réfléchi à la réponse.

Ouverture, car le bon candidat sait reconnaître ses erreurs et admettre ses lacunes, à condition de proposer des solutions alternatives acceptables.

Assertivité, car s'il faut savoir reconnaître ses erreurs, il est également bon de savoir défendre ses solutions et argumenter sur leurs avantages et leurs inconvénients.

Le temps d'exposé est bien maîtrisé par la plupart des candidats : les 40 minutes d'exposé sont très rarement dépassées et de réels progrès ont été constatés dans la structuration de l'exposé. Toutefois, concernant les titres, il est important qu'ils soient formulés comme des éléments de réponse à la problématique, qu'ils soient évocateurs.

Des efforts sont soulignés concernant la formulation de la problématique. Néanmoins, celle-ci n'est pas toujours justifiée au regard du diagnostic.

La plupart des candidats utilisent le rétroprojecteur. Le jury tient à rappeler qu'un transparent sert à présenter le plan, à soutenir l'argumentation, illustrer un propos, schématiser une démarche, valoriser un choix. Il ne peut en aucun cas se substituer à l'argumentation orale. Utiliser les transparents pour paraphraser le sujet, semble inutile. Les meilleures utilisations du rétroprojecteur proposées au jury ont surtout permis de bien structurer les propos et de synthétiser les propositions. Il est bien entendu indispensable que le support soit lisible, titré et synthétique.

Le tableau peut être utilisé en complément, par exemple pour présenter un calcul. Il vaut mieux éviter de l'utiliser pour écrire des titres de parties et de sous-parties qui font perdre du temps et imposent un long silence peu propice à la communication.

Les candidats maîtrisent relativement bien leur stress. Une attitude sereine, un esprit ouvert, une bonne écoute et une expression fluide sont les principales qualités attendues. La capacité à se détacher de ses notes permet également un bon contact visuel avec le jury.

## ANALYSE D'UN SUJET

---

La problématique proposée est celle d'un restaurant provincial, « Les jardins de Brantôme », qui souhaite diversifier son offre en ajoutant une prestation d'hôtellerie. La question est clairement posée : quelle stratégie de commercialisation et de communication mettre en place pour développer cette nouvelle activité ?

Il est donc attendu de la part du candidat qu'il mette en œuvre une démarche marketing classique :

- Diagnostic externe / interne
- Problématique et choix stratégiques argumentés
- Recommandations argumentées sur la commercialisation et la communication des Jardins de Brantôme.

Éléments de diagnostic

Diagnostic externe

Marché : La Dordogne est un département très attractif et Brantôme est la première destination touristique du Périgord vert. Toutefois l'activité subit une très forte saisonnalité.

Concurrence : des concurrents directs nombreux installés sur Brantôme.

Demande : clientèle nationale et internationale. Image du Périgord et de sa bonne chaire extrêmement favorable. Développement du M-tourisme.

## Diagnostic interne

Positionnement porteur : une bonne cuisine dans un cadre enchanteur offrant un excellent rapport qualité –prix. Une table qui compte localement.

Produit : un hôtel de charme, 3 étoiles, labels Tourisme handicap (seul hôtel de Brantôme en bénéficiant) et Ecolabel. Ses installations : piscine, jardins, atmosphère ...

Communication : Une stratégie de communication relayée qui a porté ses fruits mais qui reste très locale.

Distribution : les réservations ne se font que par téléphone.

RH : une forte implication de toute l'équipe, fière du travail réalisé, mais des moyens limités avec une équipe déjà très « chargée ».

## Choix stratégiques

Positionnement : un hôtel restaurant de charme dans la Petite Venise du Périgord. Un endroit authentique pour se ressourcer, se reposer et bien manger. Un accueil attentionné et chaleureux.

Cible : différente de la cible actuelle, il s'agit principalement de cibles touristiques, peu de clientèle d'affaire. Clientèle nationale et internationale (GB, Belgique, USA), couples ou familles, CSP+, attentif au charme et sensible à l'authenticité. Clientèle à mobilité réduite également possible.

Objectifs : doivent être définis qualitativement et quantitativement à l'aide du compte d'exploitation prévisionnel.

## Pistes de recommandations

Compte tenu des éléments proposés, il était attendu du candidat qu'il axe sa stratégie sur le webmarketing, option à justifier par l'importance du net aujourd'hui dans le tourisme et la réservation d'hôtel, par la taille de l'entreprise et par ses habitudes de communication (très souvent relayée, par RP...). L'essentiel de la proposition pourrait s'appuyer sur le développement du site internet avec deux objectifs : recruter des clients (en créant du trafic sur le site et en le convertissant) puis les fidéliser.

## Axes possibles :

- définition des fonctions du site : information, communication, relation et transaction ;
- promotion du site : référencement naturel et payant, E-mailing clients actuels, publicités bannières, affiliation ou partenariat, référencement chez les comparateurs ou métamoteurs ;
- réflexion, en fonction des besoins des cibles, sur la qualité du site, le parcours-client, l'ergonomie, la page de démarrage, etc. ;
- proposition d'un module de réservation en ligne ;
- propositions sur l'utilisation d'un flashcode ;
- adhésion à une application pour Smartphones utilisant la géolocalisation ;

- mise en place d'une base de données pour gérer la connaissance client et initier les campagnes ;
- développement d'une politique relationnelle : e-mailing, newsletter, développement d'une communauté sur Facebook, parrainages, etc.

Le candidat doit justifier ses choix et les argumenter en fonction de la situation de l'hôtel et du comportement du consommateur. Il doit avoir envisagé les moyens de suivre la qualité du trafic généré par ces différents moyens via des outils de web-analytics et donc de réfléchir sur la mise en place d'indicateurs de performance pour chaque moyen mis en œuvre.

Parallèlement à cette démarche web, le candidat peut proposer de poursuivre la communication relayée mise en place par Les Jardins : relations presse pour obtenir des articles ou des interviews, référencement sur les guides... L'idée est bien sûr de systématiquement communiquer sur le site et d'apposer l'éventuel flashcode sur les annonces pour générer du trafic qualifié sur le site.

Enfin, des propositions de yield management cohérentes avec le positionnement de l'hôtel pouvaient être faites pour pallier au problème des variations saisonnières.

Le candidat dispose d'un budget de communication qui lui est alloué dans le compte d'exploitation prévisionnel. Il doit donc pouvoir envisager de proposer des clés de répartition entre les différents moyens qu'il aura choisi de mettre en œuvre. Il doit également être à même de proposer un planning prévisionnel des actions qu'il a retenues.

#### CONSEILS AUX CANDIDATS

En résumé, les critères d'évaluation de la prestation orale du candidat sont :

- la pertinence du diagnostic par rapport à la situation proposée ainsi que la cohérence, la justification et le réalisme des propositions faites ;
- la mobilisation des concepts, méthodologies et références adéquats, la maîtrise des outils quantitatifs ;
- les qualités de communication : structuration, écoute, conviction, réactivité et respect du temps imparti, gestion des supports de communication.

Si un aspect du sujet n'est pas familier au candidat, il peut, dans la phase de préparation, utiliser les ressources de la bibliothèque.

Il est évident que ces exigences nécessitent :

- La mise au point préalable d'une démarche claire, complète et structurée de résolution de cas ne négligeant pas les aspects stratégiques ainsi qu'un minimum d'entraînement ;
- La consolidation des connaissances théoriques et un entraînement minimum à leur mise en œuvre dans le cadre d'une situation commerciale concrète ;
- Un approfondissement de la culture commerciale pour avoir des idées concernant les pratiques *marketing* et les ordres de grandeurs en situation réelle d'entreprise.

## OPTION D : SYSTÈME D'INFORMATION

### DONNÉES QUANTITATIVES :

---

4 candidats seulement étaient admissibles dans cette option, cependant un candidat ne présentait pas les conditions requises pour concourir au concours de l'agrégation interne. Trois candidats se sont donc présentés à l'épreuve orale. Plus précisément :

- Notes : 5, 14, 19
- Moyenne : 12,7
- Ecart-type : 7

### LE SUJET

---

Il s'agit du cas d'un grand groupe international leader sur le marché des espaces meublés sur mesure avec un positionnement haut de gamme. Au niveau mondial, le groupe possède une vingtaine d'usines qui fabriquent plus de 500 modèles de produits (mobilier, cloisons, technologies de collaboration). Ce groupe attache une grande importance à la qualité des services proposés à ses clients et à l'efficacité de son management. A cette fin, le groupe s'est très tôt fixé pour objectif d'obtenir des certifications reconnues au niveau international et notamment la conformité à la réglementation issue des lois SOX. Ces évolutions législative et réglementaire ont eu pour conséquence majeure de faire évoluer le rôle du système d'information financier.

La recherche de cette conformité a servi de fil conducteur à l'ensemble du sujet

### A PROPOS DU SUJET

---

Ce sujet était basé sur le cas d'une entreprise et d'une problématique réelle.

Ce sujet était volumineux (cinq dossiers), car construit afin de permettre à tous les candidats de faire valoir aux mieux leurs compétences. Le sujet est reporté en annexe, en raison de son volume.

Le premier dossier invitait les candidats à s'investir dans l'analyse stratégique du système d'information de l'entreprise étudiée. Du point de vue de l'évaluation que doit réaliser le jury, ce dossier permettait de mesurer la capacité des candidats à positionner correctement leur action au sein de l'organisation présentée dans le sujet. Le jury s'attend à ce que le rôle, les potentialités et les limites du système d'information de cette organisation soient correctement interprétés dans le contexte donné. Des réponses trop génériques, qui laissent au jury le soin de faire le lien avec le sujet, ne permettent pas de mener à bien cette évaluation.

Dans ce sujet en particulier, la prégnance de la réglementation issue des lois SOX et le statut de leader de l'entreprise support du cas, devaient être exploités. Il s'agissait de démontrer que le SI doit à la fois s'adapter à une évolution de l'environnement juridique de l'entreprise et contribuer activement à conforter la position et l'image de l'entreprise sur son marché.

Le deuxième dossier permettait au candidat d'aborder les aspects organisationnels en analysant un processus de gestion du changement afin d'en proposer des améliorations. Dans ce dossier, l'évaluation portait aussi bien sur la capacité des candidats à mobiliser un formalisme pour représenter un processus précis, que sur leur capacité à l'exploiter à bon escient pour identifier des ajustements pertinents.

Le sujet n'imposait aucun formalisme particulier, aussi, le jury a-t-il toujours demandé aux candidats d'expliciter celui qu'ils ont choisi et de citer d'autres formalismes possibles de façon à justifier leur choix. En matière de formalisme (école d'analyse, contraintes syntaxiques, potentiel sémantique, etc.), il est toujours utile de s'appuyer sur une base théorique solide ou/et sur des normes reconnues. Les candidats ont parfois manqué d'arguments pour justifier leur choix.

La deuxième partie du dossier invitait le candidat à étudier le fonctionnement de la DSI en analysant des données statistiques qui portaient sur les sollicitations du centre d'appel et sur les réponses apportées à ces sollicitations. Il s'agissait de produire une interprétation correcte des données présentées sous forme graphique afin de proposer des actions correctives adaptées afin d'atteindre un objectif clairement explicité. Celles-ci s'exprimaient en termes de gestion des compétences, de réorganisation des équipes et de choix d'une technologie.

Le troisième dossier s'appuyait sur un cahier des charges qui définissait un besoin d'évolution de l'infrastructure réseau de l'entreprise support du cas. La dimension internationale voire mondiale de l'activité de cette entreprise justifiait la présentation d'un réseau étendu de grande dimension. Cependant, le recours à une plateforme mobilisant un protocole situé au niveau liaison permettait de recourir à un adressage privatif. Une question faisait explicitement référence à une procédure de mise en conformité SOX concernant les contrôles d'accès aux serveurs. Celle-ci était exprimée en anglais, ce qui n'a gêné aucun candidat. Les candidats ont traité ce dossier avec un degré d'exhaustivité en rapport direct avec leur domaine d'enseignement.

Le quatrième dossier présentait l'architecture applicative utilisée par l'entreprise support du cas pour permettre à chaque concessionnaire de produire des devis qui tiennent compte des conditions tarifaires négociées. Cette architecture, orientée services, mettait en évidence le caractère inter-organisationnel du système d'information présenté dans le sujet. Cette architecture devait être formalisée dans le but d'expliciter le mécanisme de « pricing » établi entre les concessionnaires vendeurs et la maison mère.

Ce dossier devait permettre aux candidats de montrer leur compréhension des enjeux attendus de la mise en œuvre d'une architecture applicative orientée services dans une optique d'urbanisation du SI. Les candidats ont souvent confondu architecture orientée services et mise en œuvre de web service.

Cette partie faisait également largement référence au langage XML, aussi bien pour organiser les transactions que pour échanger les données. Le sujet interrogeait les candidats sur ces deux aspects, les candidats se sont montrés plus à l'aise dans le deuxième exercice que dans le premier, la notion de web service ne devant pas être confondue avec celle de serveur web...

Le cinquième et dernier dossier invitait les candidats à contribuer à l'effort de rigueur et de transparence de l'entreprise étudiée en matière de développement durable. Cet objectif global méritait d'être situé par rapport au statut de cette entreprise sur son marché et au contexte global présenté dans le sujet. Il s'agissait ici de produire un modèle de données capable de prendre en charge : un catalogue de produits organisés en modèles, une nomenclature de composants et de composés, la composition des produits en matières premières, enfin, l'impact carbone d'un produit à chaque étape de son cycle de vie.

## A PROPOS DE LA PRESTATION DES CANDIDATS

---

### EXPOSÉ

---

Après une présentation rapide du contexte du sujet, les candidats se sont attachés à proposer une résolution linéaire du cas proposé. Les candidats ont tous éprouvés des difficultés à traiter le sujet en totalité dans le temps imparti. Un candidat a su particulièrement bien gérer cette contrainte en choisissant de ne produire par écrit que les schémas sur lesquels il appuyait sa présentation orale et certaines démonstrations. Deux des candidats ont proposé une résolution partielle voire parcellaire du sujet. Certains ont su compléter leur démonstration au tableau, ce qui a été très apprécié par les membres du jury.

Le sujet demandait aux candidats de valider leurs modèles en éprouvant sa capacité à construire certaines informations précises. À défaut de produire cette vérification sous la forme d'un langage formel (SQL par exemple), les candidats ont su réaliser leur démonstration en s'appuyant sur la représentation schématique de leur modèle. Cette approche a été jugée pertinente.

Le jury a apprécié que les candidats annoncent clairement les points qu'ils n'ont pas traités en expliquant pourquoi (choix délibéré ou manque de temps).

Certains ont pris la peine d'indiquer durant l'exposé comment il aurait traité telle ou telle partie s'ils avaient disposés de davantage de temps.

Le jury a particulièrement apprécié un exposé qui montrait comment la résolution du cas pouvait être exploitée au plan pédagogique.

### ENTRETIEN

---

Le jury a systématiquement demandé aux candidats de revenir sur les parties non traitées quand la raison de ce manque n'avait pas été expliquée. Les questions visaient principalement à évaluer le niveau de maîtrise des notions et concepts que les candidats avaient utilisés durant l'exposé.

Il a également été demandé aux candidats de revenir sur certains points de leur exposé pour expliciter ce qui a pu ne pas paraître clair durant l'exposé.

## CONSEILS AUX CANDIDATS

---

En fonction de leur formation initiale et des enseignements dont ils ont la charge, les candidats ont traité avec plus ou moins d'aisance les différents dossiers du sujet.

Le jury recommande aux candidats de faire une lecture complète du sujet avant de commencer la résolution du cas présenté. Il n'est pas utile d'approfondir à l'excès telle ou telle partie du sujet pour lesquelles le candidat se sentirait particulièrement compétent. En effet, le jury évalue toujours la capacité du candidat à traiter toutes les questions, de façon plus ou moins approfondie sans doute, mais sans commettre d'impasse.

Il est rappelé aux candidats qu'ils doivent disposer d'une culture suffisamment large et approfondie dans les deux domaines de la spécialité : système d'information et informatique. Dans cette épreuve, un candidat pour cette option du concours doit pouvoir s'investir suffisamment aisément aussi bien dans le domaine informatique (solutions applicatives et solutions d'infrastructure) que dans le domaine SI dans ses différentes dimensions (humaine, organisationnelle et technologique).

Des références aux notions de management, d'économie ou de droit, quand celles-ci permettent de prendre du recul par rapport au sujet, d'expliciter son contexte ou d'appuyer un raisonnement, sont toujours appréciées.

S'il est clairement inutile de reprendre les termes du sujet - que le jury connaît bien puisqu'il en est l'auteur - il est très pertinent de dire en quoi celui-ci permet de réaliser une transposition didactique capable de servir les enseignements de la spécialité en sections de techniciens supérieurs comme en classe de terminale.

Même si ce n'est pas toujours indispensable, il est préférable de pouvoir situer les éléments de solutions proposés dans un cadre conceptuel bien identifié : auteurs, méthodes, référentiels. De même, il est toujours utile de définir la nature et le rôle des technologies mobilisées, voire de citer les outils les plus emblématiques dans le domaine étudié.

Enfin sur des aspects plus de forme, le jury recommande aux candidats de soigner la présentation des schémas ou autres supports de présentation de leurs propos (lisibilité des schémas, utilisation de différentes couleurs, etc.).

Si les candidats ne doivent pas percevoir leur exposé comme une leçon qu'il ferait avec leurs élèves, la prestation doit toujours viser l'excellence au plan pédagogique : organisation du propos, exploitation du tableau, qualité et précision des schémas, clarté et ponctualité des explications, rigueur dans l'énoncé des concepts, des méthodes et des outils. Le jury a parfois invité les candidats à expliquer rapidement un concept comme s'ils étaient en présence d'élèves.